

VISÃO COMERCIAL

PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

EDIÇÃO 06

RCC

Ricardo Coelho
CONSULT

11
PARCERIA DE
SUCESSO
— ANOS —

o futuro é
singular,
os desafios
serão
plurais.

pg 06

Singulares - Como se
portar diante desta longa
crise

pg 12

O binômio desafiador das
Singulares frente à crise

pg 14

Livre admissão
Todas vão ser

CONSULTORIAS ESTRATÉGICAS

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. Consequentemente, 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, 56, 42 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 dos seminários cooperativistas de crédito de Mondragon - Espanha, Montabaur - Alemanha e Desjardins - Canadá. 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 10 anos para a melhoria do modelo de negócio das cooperativas de crédito. Autor de mais de duas centenas de artigos sobre gestão estratégica das Singulares, todos postados em nosso site. Responsável pela Revista: Visão Comercial para o Cooperativismo de Crédito enviada para milhares de gestores de nosso modelo de negócio e já na quinta edição.

EXPEDIENTE:

VISÃO COMERCIAL | EDIÇÃO VI - ANO VI | DISTRIBUIÇÃO GRATUITA. JORNALISTA RESPONSÁVEL: FRANCISCO JOSÉ DE ABREU DUARTE / DRT: 1105-PR | PRODUÇÃO: ABRIL | 2016 | TIRAGEM: 5.000 UNIDADES. CIRCULAÇÃO NACIONAL. | DIAGRAMAÇÃO: ESTÚDIO NAUTA - WWW.ESTUDIONAUTA.COM.BR - FOTOS: SHUTTERSTOCK PHOTO | GOOGLE | GRÁFICA: RMDALMAZ SERVIÇOS TIPOGRÁFICOS | ESSA REVISTA ESTÁ DISPONÍVEL PARA DOWNLOAD EM NOSSO SITE: RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR - ATITUDE SUSTENTÁVEL.

ÍNDICE



MERCADO

- pg. 06 **Singulares - Como se portar diante desta longa crise**
- pg. 10 **Para não dizerem que não falei das flores**
- pg. 12 **O binômio desafiador das Singulares frente á crise**



ESTRATÉGICO

- pg. 14 **Livre admissão - Todas vão ser**
- pg. 16 **Venda de Capital Social Intersocios**
- pg. 19 **Sorteios - Uma complexa e caríssima solução para o Capital Social**
- pg. 24 **Agência Física - Quem está certo: Itaú, Bradesco ou as Singulares**



COMERCIAIS

- pg. 30 **Princípio Elementar do Plano de Ação Comercial Semestral sobre a base**
- pg. 32 **A glosa de receitas não-saudáveis comercialmente**
- pg. 34 **As majorações das taxas de juros mascaram a eficácia comercial**
- pg. 36 **Cheque especial e a nossa letargia na sua majoração**
- pg. 39 **Confúcio quer definir as tarifas de PJ de sua Singular**
- pg. 41 **A desejada discricção nos extratos de nossos sócios**



CRÉDITO

- pg. 43 **Crédito de vencimento único potencializa perdas únicas**
- pg. 48 **Fujamos de empreendedores sem vocação para o risco empresarial**
- pg. 52 **Os elefantes nos ensinam gerir o crédito massificado na crise**
- pg. 56 **Renegociação - Nesta fumaça há muito fogo**



MACROS

- pg. 62 **Tecnologia - Todo excesso será punito pelo Sr. Mercado**
- pg. 68 **Uso de smartphone no trabalho para falsas "urgências particulares"**
- pg. 71 **Resgatando nossa Qualidade de Serviços**
- pg. 74 **O estresse do ganho do Capital Social que passa de Remuneração para Renda**
- pg. 78 **Educação Financeira - Uma pizza de discórdias conceituais**

SEM TEMPO PARA LER?

Sem problemas. Todos os artigos estão disponíveis para download em áudio!

Basta acessar o menu **CONTEÚDO > AUDIO BOOK** em nosso site: ricardocoelhoconsult.com.br



3º Fórum de Líderes do Cooperativismo de Crédito

No início deste ano na cidade de Belo Horizonte - MG foi realizado o 3º Fórum de Líderes do Cooperativismo de Crédito tendo a presença de mais de 50 líderes nacionais das diversas bandeiras do Cooperativismo de crédito nacional.

Realizaremos este Fórum sempre no início do ano para prover subsídios aos líderes frente a temas complexos e decisivos para a perpetuação de uma Singular, como: AGO, Composição e Distribuição das Sobras, Fundos de Reservas, Capital Social e aspectos comerciais afins a estes temas.

Novamente obtivemos enorme sucesso neste Fórum ao promovemos debates claros e eficazes com elevada interações entre os participantes. Nossos eventos serão preferencialmente divulgados através de malas-diretas e dos emails cadastrados na mesma base utilizada para remessa de nossos artigos. Caso já receba nossos artigos, não precisa se recadastrar, caso contrário cadastre-se em nosso site na opção news letter.

A Ricardo Coelho Consult é grata a estes brilhantes e seletos líderes.



“Foi uma oportunidade interessante de ampliar conhecimento, estímulo as reflexões sobre temas importantes, revisões e consolidação de conceitos, compartilhar experiências com outras organizações, conhecer realidades distintas...”

HEITOR AS. PETRY

PRESIDENTE DO CONSELHO - SICREDI VALE DO RIO PARDO

“Excelente oportunidade de reciclar conhecimento, adquirir novos, e ainda atualizar-se quanto a legislação aplicada às Singulares...”

CARLOS JOSÉ DA SILVA

DIRETOR FINANCEIRO - SICOOB CREDITABIL

“Muito bom, deu condições de discutir temas do dia a dia com opiniões de vários setores do cooperativismo de crédito do Brasil, agregando e aprofundando conhecimentos necessários aos dirigentes, frente à conjuntura atual, conduzido de forma simples e efetiva por Ricardo Coelho.”

SEBASTIÃO DE LOURDES LOPES

PRESIDENTE DO CONSELHO - SICOOB CREDILIVRE

“Alertou para questões que passam despercebidas no dia a dia da Cooperativa de Crédito.”

SONIVALDO GRUNZWEIG PINTO

PRESIDENTE DO CONSELHO - SICOOB CREDIMOTA

“Muito bom e atual para o sistema cooperativista de crédito”

VALERIANO SEVERINO DE ALMEIDA

PRESIDENTE - SICOOB CREDICONQUISTA

“Importante momento de troca de conhecimentos pela participação de diversos sistemas no evento sob a coordenação do facilitador que interage com todos...”

ADEMIR COSTA WANDERLEY

PRESIDENTE DO CONSELHO - UNICRED CENTRO PARAIBANA

“Oportuniza o debate entre vários segmentos do cooperativismo de crédito pela diversidade das cooperativas participantes...”

CELSO MARQUES MENEZES

VICE-PRESIDENTE - UNICRED OESTE E SERRA

“Fórum de alto padrão onde além de aprendermos muito sobre os temas debatidos, temos a oportunidade de aprender com os demais participantes, todas as particularidades de suas Singulares. Isso não tem preço!”

GISLAINE ROSSI PINHATT

DIRETORA ADMINISTRATIVA - SICOOB CREDIACIRC

“Muito proveitoso e aplicável.”

SÉRGIO LUIZ MILANI PRESIDENTE - CREDISISJICRED



SINGULARES

COMO SE PORTAR DIANTE DESTA LONGA CRISE

Pular de paraquedas é um misto de crise projetada e emoção descontrolada, somado a uma pitada de irresponsabilidade. A sensação é indescritível, algo que o faz reviver o irreverente espírito de juventude quando, ao buscar limites foras do limite, tínhamos ainda mais certeza de que a vida só deve ser vivida como protagonistas. Há pouco tempo, tive uma ótima ideia ao resolver criar uma nova crise, para a qual não tinha experiência, mas sabia que iria ser protagonista. Busquei uma sensação nova, mas para ela ser completa tinha que convencer minha esposa e meus três filhos a também serem protagonistas. Convenci-os e decidimos instalar uma crise passageira, para que, assim aprendêssemos a dar valor a coisas bem mais relevantes do que os pequenos problemas do cotidiano, que estava nos consumindo. Depois de dias de ansiedade nos preparando para o enorme desafio, partimos para ele. Qual o desafio? Pular com toda a família de paraquedas. Chegamos ao aeroporto, nos vestimos como as roupas de paraquedistas, entramos em um pequeno e barulhento avião, subimos a 3.300 metros, ficamos dependurados na porta do avião, que era sacolejado pelo forte vento diante de uma imagem do chão indescritível. Do nada, realmente, saímos voando por 30 segundos em queda livre a quase 200km/h. Que eternidade! Então, a crise tão desejada se instalou verdadeiramente. Toda minha família estava voando sem asas, e apesar de ter certeza que a chance de dar tudo certo era de 99%, o 1% restante ganhou a cena, já que sobre este mísero 1% não havia nada que eu pudesse fazer. Ao abrir o paraquedas reduz-se a velocidade para confortáveis 60km/h, quando pode-se, então, curtir a paisagem por alguns minutos, enquanto o chão se avizinha esperando-nos para o tranquilo pouso. Ao final, ao nos

abraçarmos após esta façanha histórica, chega ao fim esta crise estrategicamente instalada. A partir daí, dá-se, então, lugar para ótimas sensações, choros e risos diante de tanta emoção e crescimento pessoal, as quais são rememoradas em vídeos, porta-retratos e proteção de tela de nossos dispositivos tecnológicos. Pular sozinho de paraquedas é uma loucura, com toda a família foi um sonho.

Esta ação familiar é fruto do aprendizado da leitura sobre os preceitos que norteiam as culturas orientais, os quais dizem que se não há crise, o corpo padece e as pragas se instalam. Como é sábia a natureza, que permite que a concha crie pérola para se proteger de um intruso grão de areia! Assim sendo, devemos sempre ter uma crise nos açoitando. Se não há temos, devemos criá-la, em especial para lapidar pessoas que amamos ou fortalecer os grandes projetos que lideramos.

A crise instalada por fortes organismos:

Mas o que podemos aprender dessa introdução sobre tipos de crises, diante da crise socioeconômica que nos é imposta pelo cenário macro nacional e internacional? Resumidamente ela mantém a mesma lógica, contudo, é de maior magnitude, pois foi instalada pelo descompasso de fortes organismos externos, sobre os quais pouco podemos interagir. Isto nos obriga a adotar medidas prudenciais nem sempre agradáveis, que nos permitem manter competitiva nossa posição comercial. Algo que será um enorme diferencial quando surgir o novo ciclo de bonança, e, assim, nele identificarmos a extinção ou falência de muitos de nossos concorrentes. Portanto, este artigo visa a compartilhar atitudes necessárias para que sejamos minimamente afetados por esta crise que teima em se agigantar.



Contextualização do Cenário da

Crise: Neste momento econômico complexo penso que há duas reflexões que todos nós cooperativistas de crédito deveríamos fazer:

A primeira reflexão: É a lógica comercial de que, se o cenário socioeconômico tornar-se mais estressante, para sobreviver não bastará ser forte, ágil e atualizado, haja vista que a competitividade estará a favor daqueles que não desdenham os sutis e perenes preceitos que norteiam as decisões comerciais do nosso eclético povo brasileiro. Algo tão bem edificado nas pessoas de Silvio Santos (SBT) e Samuel Klein (Casas Bahia), as quais sempre referendo por serem para mim grandes atores de nosso comércio varejista. Eles são testemunhos vivos e práticos de que, com ou sem crise, há como superar a si mesmo, estruturando as obviedades comerciais para que possam se perpetuar neste complexo e arriscado mercado. Vale frisar que não estão esmiuçados em livros os sutis e quase perenes preceitos comerciais de nossa heterogênea população rentável, como é na população da região onde compete. Portanto, caberá aos nossos executivos garimpar e lapidar com muito mais profundidade estes perenes preceitos de sua região, já que há sinais discretos de que este entendimento se perdeu frente aos históricos bons resultados e a evolução exagerada do uso do academicismo, estes patrocinados por 20 anos de bonança, onde até os medianos cresceram.



A segunda reflexão:

É a de que novamente estamos diante do início de uma forte crise comercial. E como é comum sempre nas crises, esta também nos deu sinais explícitos de que iria iniciar, entretanto, não fará nenhum esforço para sinalizar seu fim. Acredito que esta crise irá perder força apenas após 2018 (ano de eleição presidencial), seguida de mais três anos de penosa estagnação, acabando este triste ciclo em 2021. Isto, pois, toda crise tem um efeito devastador sobre os capitais produtivos e os meios de produção, e estes precisam de muito oxigênio para que respirem e voltem a confiar na economia e, assim, gerar emprego e renda. Em vista disso, após 2021, inicia-se lentamente e naturalmente um novo ciclo de pujança, o qual será fortalecido principalmente pela volta do consumo interno de bens e serviços retraídos por seis anos de estresse socioeconômico.

Obs: As estimativas do período acima levam em conta a manutenção do atual presidente da república até o final do mandato em 2018. Caso haja sua saída antecipada, sem nova eleição, imaginamos que será fraco seu efeito prático, impactando lentamente nos meios de produção, algo como reduzindo em um ano o período de estagnação de três para dois anos. Já havendo uma nova eleição para presidente dentro de 12 meses, haveria também impactos quanto aos resultados das eleições minoritárias de 2016, tendendo a um governo mais conservador e de direita. Isso agrada aos in-



vestidores, detentores dos meios de produção, fazendo com que a crise fique mais curta em um ano, e também reduz em um ano o período natural de sua estagnação, onde verificaremos uma mais robusta e rápida retomada da economia.

Análise complementar da crise:

a) Recentemente escutei um comentário de que esta crise é parecida com a de 2008, a qual nasceu nos Estados Unidos e impactou o mundo, fazendo com que nossos bancos recuassem e as Singulares avançassem de forma saudável. Temo esta comparação. Agora temos uma crise interna, onde o Brasil é o criador e a criatura, e o mundo continua sua natural oscilação.

b) Havendo eleição em 2018, sem que haja troca radical da Presidência da República até lá, a população dará um grande crédito aos políticos eleitos para que resolvam os problemas econômicos e políticos com propostas coerentes e éticas para os problemas nacionais.

c) Observo que o nosso modelo de negócio, diferente do vivido nas últimas duas décadas de bonança e de legislações favoráveis, pode, em breve, ser impactado pela agressividade do governo federal, o qual busca de forma desenfreada novas fontes de receitas para suprir a evolução desastrosa dos seus ineficazes gastos de custeio.

Como se portar diante desta longa crise:

Penso que para muitas de nossas instituições, continuar avançando em um ritmo agressivo irá expor muito mais a perenidade da instituição do que promovê-la. Estamos em uma maratona, e em algum momento devemos ficar mais seremos para que, descansados, possamos aproveitar o máximo da sinergia dos ventos a favor e as boas ladeiras. Vejo com preocupação a manutenção de agressividades comerciais desnecessárias em tempos de crise. Aconselho relerem o livro: A Arte da Guerra, onde se relata que há necessidade de várias táticas de guerra distintas para terrenos distintos. A praça de guerra mudou e irá mudar muito mais.

Fim de erros primários de curto prazo:

Muitas Singulares demonstram serem mais ágeis que nossos concorrentes. Apenas temo que algumas delas estejam demasiadamente impulsivas, querendo ser reconhecidas como

grande em um momento em que este não é necessariamente um diferencial a ser alardeado. Prudência poderia ser algo a ser pensado, pois rever e/ou recuar estratégias deve fazer parte do cotidiano de qualquer empresa que pretenda se perpetuar. Sempre observando que, muito provavelmente, muitas Singulares ainda necessitam de um grande esforço comercial para atender eficazmente a sua base de associados.

Essa ação demandará um enorme esforço e vários anos para saturar saudavelmente seus atuais clientes. A história está repleta de fatos que atestam ser equivocado despender muitos esforços para o crescimento vegetativo ou desenvolver complexos controles ou adotar teorias acadêmicas da moda, se a base ainda está longe de sua saturação saudável. Resumidamente, acredito que uma grande parcela de nossas Singulares têm muitos clientes descolados de nossas verdadeiras soluções aderentes, pois tendem equivocadamente considerar quase tudo no computo da aderência. Vale ressaltar que ainda percebo que muitos clientes apresentem resultados significativos, mas que estes são obtidos quando nos usam como se fossemos apenas uma Financeira para superar períodos de estresse.



Na crise busquemos a eficiência e não permitamos erros primários de curto prazo (24 meses), pois o médio e o longo prazo estão carregados de incógnitas. A redução drástica de nossos erros primários de curto prazo é que fará o Sr. Mercado nos aceitar no jogo no segundo tempo (médio prazo). Peço atenção ao guiar doravante sua instituição baseando-se na evolução de números, como era confortável fazer nestes 20 anos de bonança, período este que faz parte da história.

Diante desse novo cenário comercial mais interessante, aconselho que nos esqueçamos dos nossos históricos e pujantes números e passemos com toda a intensidade a corrigir nossos erros comerciais primários de curto prazo, com destaque a aqueles afins a nosso posicionamento, precificação e custos correlacionados. E também passemos a ter cautela em nossa natural tendência de sempre nos darmos boas autoavaliações como gestores, ao nos basearmos apenas em números.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

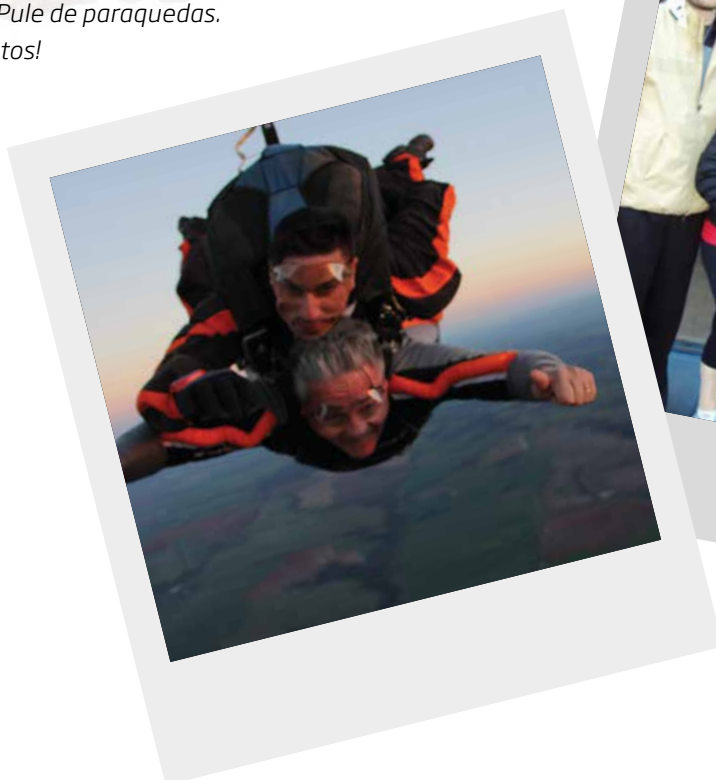
SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

A crise ora iniciada será longa, por isso devemos lembrar que nosso modelo de negócio não tem experiência nesta árdua caminhada frente à uma crise desta magnitude. Lembremo-nos, como já destacado acima, que a história está repleta de fatos que explicitam que, diante de épocas de estresses socioeconômicos ou naturais, os fracos sucumbem, os medianos tendem a se agigantar, e os grandes se enfraquecem por serem lentos e complexos, tal qual foi o pujante Titanic, teoricamente perfeito.

Em todo período de crise é necessário desapegarmos de investimentos, estruturas, processos e ações que pouco ou nada irão nos ajudar a sobreviver a crise ou fazer com que saíamos dela mais fortes. Na crise não há espaço para a teoria. Então, que, junto com os mais seniores, busquemos estratégias simples, ágeis e ajustadas às especificidades do nosso modelo de negócio, evitando, assim, que precisemos achar culpados muito próximos de nós!

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Crie também pra você uma crise desafiadora. Pule de paraquedas. Mande-me fotos!





MERCADO

PARA NÃO DIZEREM

QUE NÃO FALEI DAS FLORES

Mais que uma música, um hino que convoca a população contra a Ditadura Militar. Foi assim que muitos comentaristas da época relataram o efeito da música “Pra não dizer que não falei das flores” (ou “Caminhando”) na população que vivia uma intensa ditadura. Ela foi escrita e interpretada por Geraldo Vandré, e ficou em segundo lugar no Festival Internacional da Canção de 1968, sendo que há relatos que não venceu o festival a pedido do Regime Militar. Ela tinha em seus versos explicitamente: “Há soldados armados, amados ou não/ Quase todos perdidos de armas na mão/ Nos quartéis lhes ensinam uma antiga lição / de morrer pela pátria e viver sem razão”. Tanto que foi censurada por anos, mas tornou-se o hino de resistência à perda de direitos civis.

Fica explícito que em época de estresse, a força inibe a sensatez, e a realidade reluz ao som do poder e não da informação e que a recuperação dos preceitos de uma convivência social saudável é o mínimo desejado por quem não tem o poder. Sendo que, mesmo que tardiamente, a realidade desejada pela massa e imposta pelo mercado irá prevalecer, devolvendo a coerência racional capitalista de um “bom convívio”, mas sempre antes deixando um rastro de perdas irreparáveis.

Estamos diante de um novo ciclo de estresse: Certamente não o desejaríamos, mas seria infantil desdenhá-lo. Precisamos falar abertamente, para que quando discutirmos sobre ele, possamos analisar suas verdades e agir sobre os fatos, muito mais do que sobre conjecturas ou desejos conceituais. Particularmente, em grande monta, aprovo os

discursos de muitos líderes frente à crise, demonstrando que ela (a crise) é para os concorrentes menos preparados, e que nós estamos fortes e prontos para tirar deste limão uma suculenta limonada. Outros dizem que já demitiram o “S” da palavra CRISE (CRI_E) e que fica proibido comentar internamente sobre cenários mais complexos. Sei que não é agradável ficar perto de pessoas ditas “pessimistas” (ou realistas) ou áreas que só nos trazem notícias desagradáveis, mas a história mostra que não seria totalmente aplicável essa orientação durante uma crise de credibilidade econômica e política como a que se instalou em nosso mercado. Passemos a prestar mais atenção a esses sinais febris internos.

Lembre-mos que tentamos educar nossos filhos apresentando em primeira mão conceitos também não muito saudáveis ou confortáveis como: ética, competição, educação, política, ri-



queza, sexualidade etc. E mesmo nossos exemplos, algumas vezes, padecem por falta de credibilidade. A nossos filhos apresentamos não só o saboroso açúcar, mas também o sal, a pimenta, o pepino em conserva, legumes etc. São paladares distintos, como os momentos da vida, onde revisamos muitos de nossos princípios conforme dita um novo e forte cenário.

Assim, em época de estresse precisamos ter um canal aberto para que os primeiros sinais de estresse sejam filtrados de forma célere e técnica e então repassados aos nossos comandantes. Para que esses, com base em suas experiências e com o confrontar com as demais informações de que dispõem, montem rapidamente um cenário que eventualmente explicita algo novo, para o bem ou mal. Portanto, é oportuno que doravante tenhamos mais tato com as pessoas ou áreas que nos repassam informações "pessimistas"/negativas ou desenhem cenários desfavoráveis. Estamos cada vez maiores e muito menos ágeis que um pequeno barco a remo. Mesmo que mudemos o leme rapidamente, o efeito na trajetória somente será percebido após algumas milhas náuticas. E pode ser que o obstáculo que desejávamos desviar já tenha nos arranhado em demasia.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Geraldo Vandré diante de uma séria crise, usando da arma que dispunha, resumiu em uma música a mudança que desejava: "esperar não é saber./ Quem sabe faz à hora,/ Não espera acontecer". Se adotarmos apenas: "Esperar não é saber", já seria um grande ensinamento a todos nós diante de qualquer crise. Então deveríamos analisar: Será que nossa instituição tem estrutura, processo e um canal eficaz para munir os líderes quanto aos percalços que já se avizinham? Neste contexto, sugerimos que nossos líderes sejam coerentes, mantendo discursos otimistas sobre aqueles que pouco ou nada podem fazer para decidir os tempos e movimentos de uma estratégia vencedora diante do estresse, incluindo aqui funcionários iniciantes e sua massificada clientela. Mas ao mesmo tempo eles precisam ser humildes para aprender sempre, além de francos e claros para envolver seus mais seniores funcionários e grandes clientes parceiros, pois além de aliados, eles dominam informações estratégicas úteis contra qualquer crise. Sigamos: "Caminhando...".

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



MERCADO

O BINÔMIO DESAFIADOR DAS SINGULARES FRENTE À CRISE

Binômio, em tese, é o resultado do pensamento de um profundo conhecedor do tema, onde consegue explicitar como deveríamos distinguir dois cenários que aparentemente não teriam correlação ou estavam sobrepostos, clareando o conhecimento e a análise do cenário. Fazendo uso desta prerrogativa binomial, e diante desta indiscutível crise sócioeconômica, identifico dois grandes e complementares binômios que, por se avolumarem, requerem urgente atenção dos executivos de sua Singular:

1º Binômio - Excesso de Captação: Diante deste cenário de agravamento das incertezas comerciais, observa-se que há mais de um ano os detentores de capital adotam paulatinamente medidas austeras para ficarem líquidos. Assim, esperam novamente voltar ao mercado saudável dentro de alguns anos, quando os preços recuarem para patamares racionalmente atrativos.

É natural que estes líquidos investidores tenham real interesse em comprar riquezas para que estas gerem produção ou renda bem acima do que ganham em suas aplicações financeiras. Portanto, seus clientes com perfis investidores naturalmente elevam suas posições em depósito a prazo, fazendo com que estas metas sejam facilmente alcançadas antes do período acordado. Vê-se também a elevação das concentrações nas aplicações, pois cada um dos bons investidores elege seu banco de maior "afinidade" para alavancar suas posições.

Este movimento deságua na necessidade de emprestar mais dinheiro, dando fluidez a

teoria comercial das melancias já explicitada em um de nossos recentes artigos. Só devemos comprar estoques de melancias se sabemos que iremos vendê-las de forma rápida e a um bom preço. Então, se estamos comprando mais melancias que o usual, temos que vendê-las de forma rápida, pulverizada e cara quanto à precificação do ganho e risco. Caso contrário, o custo de estocá-las cada vez mais será um risco estratégico e um descompasso comercial. Aqui mora um perigo. Qual estratégia adotar para que esta elevada captação espontânea não venha a comprometer a lógica comercial? Seria inglório pedir para que o cliente investidor não nos traga mais recursos! Este binômio merece uma imersão urgente dos executivos de sua Singular.



2º Binômio - Redução do Crédito: Vê-se uma elevação da inadimplência real e potencial, a qual nem sempre é assim percebida pelos executivos, pois uma boa parte da inadimplência potencial está na frágil estrutura e cultura de cobrança, e a outra parte é oriunda de créditos de vencimento únicos, como o rotativo no cartão, o cheque especial, devedoras de empresas, etc. São crédito com limites ainda não totalmente tomados e que têm um perfil de vencimento perigosíssimo, como escrito no recente artigo: "Crédito de vencimento único potencializa perdas únicas". E isto pode ser agravado pela má gestão do tempo dos profissionais comerciais; pela pouca eficácia nas visitas comerciais, pelo avanço exagerado em praças desconhecidas, pelas frágeis ações de cobrança, pelas metas e meritocracia mal elaboradas etc.



E indubitável que já se vê a elevação da inadimplência e das provisões, e como elas chegam a volumes nunca vistos, aciona-se as mais estranhas teses para se entender e poder explicar o que ocorre. Ainda, por pouco tempo, a inadimplência e as provisões terão grande parte do seu real potencial ocultado pelas linhas de vencimento único, como visto acima, ou pelo resultado comercial advindo de linhas de al-

tíssimo spread, os quais muito provavelmente tiveram suas taxas majoradas pela sua Singular nos últimos seis meses, sobre a alegação da elevação do custo, inadimplência, provisão, Selic... Essa, entretanto, mas muito provavelmente foi uma opção para reverter à real queda dos resultados. Muito em breve esta maré alta chegará a seu pico e no seu recuar lento veremos os lixos e curiosidades que ela trouxe sobre as espumas criadas pelo agitar das águas. Veremos que um destes descompassos é a desatenção com o crédito de varejo massificado, em especial quanto à estruturação de uma qualificada base de clientes tomadores com rendas advindas de segmentos tradicionalmente mais resistentes a longas crises.

A realidade ainda mascarada: Diante da crise, os tradicionais bancos de varejo recuaram gerando novas e graduais dificuldades para o crédito de varejo, seja ele de consumo, investimento ou giro para pequenas e microempresas. E a isto se soma o fato de que estes clientes irão migrar para entidades que ainda mantenham facilidades na concessão do crédito, entre as quais estão algumas Singulares que mantêm ainda políticas de crédito praticadas no tempo de bonança, sem restringir créditos, seja por risco ou aderência.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Diante da crise que se agiganta, é prudente lembrar que tal qual a compra e venda de melancias não é para feirantes iniciantes, também demanda maturidade e astúcia a compra e venda de dinheiro nas Singulares.

A observação e a conexão de fatos discretos, mesmo que de aparência irrelevante, devem ser conduzidos pelos seniores da Singular para que o oculto possa vir à tona de forma breve e cristalina. Evitando assim perceber, após a feira ter acabado, que a banca ainda está repleta de melancias.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



ESTRATÉGICO

LIVRE ADMISSÃO

TODAS VÃO SER!

Sou do tempo que as mudanças eram mais lentas e víamos a modernidade convivendo harmoniosamente com o antigo, algo não muito comum nos dias de hoje. Esta percepção das mudanças passo-a-passo nos ensinou a ver que a modernidade é engolida rapidamente pela inovação que a segue, não permitindo que nenhuma inovação tenha seu devido destaque.

Há uma década os carros mais sofisticados tinham airbags e freios ABS, e hoje carros populares já são vendidos obrigatoriamente com esses dispositivos. Apenas recentemente motos mais caras têm freios ABS, e dentro de dois anos todas as motos nacionais o terão como item de série. O DOC foi o pai do TED. Hoje o DOC se esvai e o TED, sem limite mínimo de valor, assume com méritos o papel de seu pai. Assim, por serem soluções substitutas ou coerentes utilizando uma massificada tecnologia, escala e preço, os legisladores determinam essas recentes inovações para dentro destes produtos e serviços, como se fossem seus insumos corriqueiros e não diferenciais.

Como analogia a exposição de motivos acima, poderíamos ponderar como nossos legisladores nos obrigariam a “innovar” diante de cenários onde também passam a ver em nosso modelo uma nova coerência legal, fiscalizadora ou comercial. Em alguns momentos, essas “inovações” nos são impostas como “controles”, visando a atender a inquietude dos legisladores em determinar limites e processos à nossa instituição. Mas, de forma global, da mesma forma que ocorre nos cenários do airbags, freios ABS, TEDs..., vemos que inicialmente mui-

tas ações comerciais e de controle inovadoras são tidas pelos reguladores como raridade ou exceção. Contudo, naturalmente vão coerentemente flexibilizando para que essas exceções sejam comuns a maioria das Singulares.

Livre Admissão: Vejo que a Livre Admissão estará liberada muito em breve para a quase totalidade de nossas Singulares. Se analisarmos a história, veremos que há uma década, junto com o surgimento de airbags e freios ABS, era raríssi-



mo encontrarmos uma Singular com o rótulo de Livre Admissão. Era um rótulo tão concorrido que as antiquíssimas e cada vez mais raras Singulares Luzzatti (Livre admissão por herança legal) foram cobiçadas pelas grandes Singulares, pois quem as incorporassem automaticamente ganhavam o direito de ser de Livre Admissão.

Nesta última década um dos grandes efeitos das concessões de Livre Admissão pelo legislador além de haver tido formalmente uma ampliação do espectro das profissões e negócios aos quais poderiam se associar, foi o de eliminar os corriqueiros apontamentos da auditoria quanto às associações de pessoas e empresas que não se enquadravam no estatuto da Singular, algo expressivo a época. Os ganhos com esses clientes não atendidos pelo estatuto, seja por falta de controle ou tecnologia, tendiam a não serem direcionada para o "FATES - Ato não cooperativo". Portanto, não recolhiam tributos e inflavam erroneamente o resultado comercial que deveria estar à disposição dos sócios nas Sobras. A soma desse valor nas Sobras, em alguns casos, pode ter escondido um real resultado comercial deficitário ou até mesmo omitido prejuízos no exercício.

Sinais de mudanças: Vemos que gradualmente os legisladores mais facilmente concedem o rótulo de Livre Admissão, mas há algo intrínseco na resolução 4434/15 que sinaliza que em três ou quatro anos eles irão liberar para que todas as Singulares Plenas e Clássicas sejam de Livre Admissão. Essa ação do legislador não é por que ele acredita que assim nosso modelo de negócio irá crescer de forma estupenda, mas, sim, porque tem que dar

segurança ao modelo, agilizando e simplificando seus controles e auditorias e alocando eficazmente sua carente equipe frente as nossas mais de mil instituições. Percebamos isso nas recentes normativas de eficazes controles tecnológicos e nas novas auditorias, na força do Fundo Garantidor etc. Assim, brevemente, sem que peçam, as Singulares Plenas e Clássicas se tornarão automaticamente de Livre Admissão.

Ou seja, há coerência e benefícios nesta nossa inferência, pois ela permitirá que o legislador foque na eficácia da gestão do modelo de negócio, assim acompanhando a qualidade das auditorias independentes que devem identificar a saudável condução dos riscos estruturantes da Singular.

Importante: Ocorrendo a liberdade quanto ao segmento, indiretamente o legislador tenderá a dar pouca relevância a um intrigante tema: Sobreposição de área de Singulares de mesma bandeira. Algo que já fez frente à sobreposição de áreas de bandeiras distintas. Tema de próximo artigo.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Seguindo a onda dos airbags, freios ABS, TEDs, em breve surfaremos na Livre Admissão, pois nossos legisladores são quase sempre coerentes e saudavelmente previsíveis.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



VENDA DE CAPITAL SOCIAL INTERSÓCIOS

Recentemente escrevi dois intrigantes artigos: “Singulares e o envelhecimento de seus bons sócios e líderes” e “Sócios Seniores agitam o tsunami de saques ao Capital Social”, apresentando pontos de atenção frente a potencial fragilidade do Capital Social em muitas Singulares.

Mas uma ideia vem de forma cíclica incinerando minha mente e apreciaria compartilhar com você, pois como diria o primeiro ministro inglês Winston Churchill: “Ideias atrevidas são como peça de xadrez, você a oferece ao inimigo, mas pode lhe resultar em xeque-mate”. Vamos à ideia atrevida.

Contextualizando o problema: Sabemos que o Capital Social é um dos mais relevantes pilares para o fortalecimento de nosso modelo de negócio e precisamos cada vez mais reforçá-lo. Mas para sermos realistas, precisamos analisá-lo na visão racional de nossos sócios, pois é fato incontestável que faltam atrativos para que nossos sócios tenham interesse real em “aplicar” seus excedentes de liquidez nesse “investimento”. Vejamos estas linhas de raciocínio:

- Mesmo que sua Singular tenha remunerado o Capital Social nos últimos anos pelo teto legal de 100% da Selic, não há garantias que esse percentual será mantido para os próximos exercícios. Isto, pois, há uma escalada dos nossos custos e da inadimplência, potencializado pela crescente crise econômica, sinalizada pela evolução da inflação, pelo crescimento desenfreado da Selic, pelo ineficaz gasto do governo, pela corrupção nas grandes empresas e no governo, etc.
- A remuneração do Capital Social pode, em época de estresse, vir a ser “zero”;
- A evolução da Selic compromete fortemente as tradicionais e elevadas Sobras, pois baliza o custo do dinheiro a emprestar, o qual tem forte base no depósito a prazo e no Capital Social;

- Em uma AGO pode-se determinar que, visando a perpetuação da Singular frente a uma crise instalada, o saque do Capital Social não será possível por anos a fio, ou mesmo que, se ocorrer sua devolução será em longínquas parcelas;
- É raro vermos algum benefício direto ao Sócio que mantém expressivo Capital Social, seja por esquecimento ou por argumentar ser esta uma determinação legal da LC 130/09. Mas, contudo, vê-se o Capital Social balizar créditos em políticas de produtos ou em estatutos.

Diante destas exposições de motivos, fica explícito que racionalmente o cliente tende a aplicar suas reservas em Depósito a Prazo, pois receberá um ótimo ganho, terá bônus sem tributação nas Sobras por esta aplicação, sacará quanto quiser, além de ter, em muitos casos, isenção de pacotes tarifários e outras vantagens racionais. Então por que aplicaria em Capital Social? Não encontramos uma resposta racional para isto, e é frágil a alegação de que o cliente aporta recursos em Capital Social por ser um defensor fervoroso do Cooperativismo de Crédito. Tanto que basta ver que os sócios que aportam recursos de forma cíclica no Capital Social não são os clientes investidores e nós sabemos o motivo desta realidade em sua Singular.

Por fim, reafirmamos que só é admissível uma Singular definir que não irá remunerar o Capital



Social se ela for uma instituição nova ou estiver atravessando um sério problema de sobrevivência. Caso contrário, deveriam rever sua posição, pois, diretamente está dilapidando o patrimônio individual de seus sócios ao não remunerá-los em 100% da Selic. Bem como, indiretamente não estão sendo transparentes ao explicitarem seus resultados aos seus sócios e sociedade, já que não consta no resultado apresentado o custo de 100% da Selic aos juros ao capital. Também, não raro, vemos de forma descompassada muitas destas Singulares que não remuneram o seu Capital Social (ou não o fazem em 100% da Selic) se comparando, em relação aos resultados, a outras Singulares que o fazem em percentual maior que ela. Reafirmamos que é equivocada a alegação de que Sobras pagariam juros ao capital social, algo que foi detalhadamente demonstrado em nosso artigo de 01/2012: “Capital Social - Sua não correlação com as Sobras”.

Ideia atrevida à Churchill: Seguindo os preceitos das S/A que podem ter seu capital em Bolsa de Valores, sugerimos a criação dentro de cada Singular, e depois na Bandeira e futuramente no Brasil, de um mercado secundário de venda e compra de Capital Social. Se a LC 130 de 2009 limita a remuneração a 100% da Selic, nada impede que a Singular crie bonificações estruturadas e atrativas para aqueles Sócios que já tenham integralizado um montante generoso bem

superior ao definido estatutariamente como desejado. A Singular apenas registraria o “saque” do excedente por parte de um sócio vendedor e creditaria este montante na conta Capital do comprador. O trâmite financeiro da venda (ágio/deságio/IR...) seria acordado entre as partes.

Inicialmente faríamos apenas circunscrito a uma Singular. Seria algo simples e de fácil administração. Os vendedores de excesso de Capital Social, em conceito, seriam os sócios mais antigos que já integralizaram um respeitável saldo. Por quê? Eles gradualmente passam a perceber que esta parte de seu patrimônio está apenas medianamente gerida, isto se a sua Singular remunerar a 100% da Selic (o que é raro). Também devemos ter em mente que a Singular não pode se comprometer e presentear grandes saldos em Cota Capital com reais e atrativos bônus comerciais, e muito menos se comprometer em respeitar uma política clara, racional e aplicável de saque gradual deste saldo, pois o futuro não nos pertence. Por fim, é expressivo o desconforto destes sócios parceiros, tradicionais e que fizeram aportes significativos por mais de duas décadas de associação, já que passam a enfrentar travas de saques deste “investimento” muito mais austeras das que lhes foram historicamente propostas.

Mercado secundário. Assim, poderíamos prever que haveria a venda de Capital Social por um preço de oportunidade (eventualmente até com



pequeno deságio), dependendo dos interesses das partes e dos benefícios que este saldo possa trazer a um sócio (inclusive novo) para que este possa ter acesso a uma política de benefícios comerciais maiores. Por outro lado, por um período estratégico até a Singular conseguir um bom equilíbrio deste pilar, não seria permitida a compra de Capital Social espontâneo para acessar benefícios comerciais, mas apenas através da transferência para outro sócio dos saldos de um sócio que já esteja acima do teto estatutário do Capital Social.

Algo muito comum em clubes sociais mais requintados de nossas cidades médias e grandes, que definem um teto máximo de sócios, e somente há entrada de um novo sócio se um dos atuais vender seu "título" a um interessado. O valor desta transação? O mercado da oferta e procura irá gerir e definir. E o clube social, para aceitar esta transação, cobra do novo sócio uma "taxa".

Facilidades normativas: Acreditamos que enquanto a negociação for apenas entre sócios de uma mesma Singular, basta o conselho normatizar este processo de transferência e aprovar o conceito na próxima assembléia. Já, caso evolua e nasça um mercado secundário permitindo compra e venda de Capital Social entre sistemas, centrais e Singulares, como ocorre em uma bolsa de valores, haverá necessidade de uma entidade terceira para normatizar e fiscalizar.

Trilha mental: Esta proposição pode ser mais facilmente estruturada se adotarmos a prerrogativa contida em nosso artigo: "Capital Social Estratégico". Visando mais efetividade na proposta, poderíamos adotar a regra de que somente são computados para este objetivo estatutário os depósitos mensais definidos em estatuto e os aportes voluntários esporádicos. Portanto, as remunerações do Capital Social e os ganhos com as Sobras não são computados no saldo do Capital para o "atingimento" do Capital Social Estratégico.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Depois de duas décadas de bonança, viveremos alguns anos economicamente cinzas, e esta pouca liquidez instalada no mercado naturalmente afetará uma boa parcela de nossos sócios, os quais, irão querer acessar a qualquer custo seu Capital Social para fazer frente a seus urgentes e estressantes desencaixes. Algo que não dávamos relevância já que vivíamos em época de bonança e de ótima liquidez, onde os saques anuais de Capital não afetavam nossos pilares.

Precisamos procurar soluções eficazes e criativas para problemas que já afetam nosso modelo de negócio e que perigosamente e sorrteiramente estão sendo postergadas. Nossos líderes não devem esperar que a mesma que nos doutrinou nestas duas décadas de tranquilidade venha resolver os crescentes e complexos problemas que se avizinham. Seria prudente nos próximos anos não gastarmos demasiado tempo em comemorações, pois estamos em uma batalha ainda não vencida de uma eterna guerra comercial. Em breves cessar fogo, pensemos nesta ideia de termos um mercado de compra e venda de Capital Social intersócios que é um ponto fora da curva.

Por mais que em uma primeira análise possamos julgar esta propositura como descompassada, devemos pensar que, em uma época de estresse (ou não), bastaria apenas facilitar e normatizar como seria a venda deste montante entre os sócios. Isto já permitiria que a Singular se mantivesse robusta e líquida sem a perda seu Capital Social, bem como não precisaria explicar os motivos de não atender as solicitações de desligamento com a devolução integral e rápida do Capital Social.

A nós, seniores e líderes, cabe reinventar a atratividade do Capital Social e criar valor para que ele se mantenha crescente e atrativo. É precipitado julgar racionalmente o mérito desta proposta, mas pensemos como os grandes homens que se cercam de pessoas criativas, conhecedoras da realidade, e com foco na solução, tal qual o fez Winston Churchill.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

**ESTRATÉGICO**

SORTEIO

UMA COMPLEXA E CARÍSSIMA SOLUÇÃO PARA O CAPITAL SOCIAL

Há temas que por mais que nos debrucemos sobre eles imaginando tê-los entendido, sempre surgem das cinzas nos premiando com novas abordagens, as quais colocam em xeque nossa análise original, ou corroboram com nossa crença nos dando novos subsídios. Um desses temas sobre o qual eu acreditava ter entendimento definitivo voltou à cena com uma nova e clara abordagem há duas semanas durante nosso “2º Workshop de Planejamento e Metas” realizado com dezenas de executivos do Cooperativismo de Crédito, na cidade de Curitiba.

Ao mediar a discussão desse Workshop buscando maneiras eficazes de definir o crescimento do Capital Social no Planejamento e Metas, um executivo de uma grande Singular compartilhou com a plateia que há anos adota com sucesso a ação de atrelar aportes ao Capital Social ao sorteio de um carro e várias motos, a serem entregues durante a AGO. Observei pela reação da platéia que outros também a adotavam. Após ouvir todas as explanações de motivos que justificariam esta ação, comentei que, apesar dessa prática estar sendo adotada há mais de uma dé-

cada, ela teria vários pontos de atenção que passei a enumerar, tal qual consta em artigo postado em 22/09/2011. Mas, no clamor dos debates, veio à tona uma nova abordagem que até então não era de domínio da classe, mas que poderia dar um novo e forte argumento quanto aos riscos da ação de buscar novos aportes de Capital Social atrelando-os ao “Sorteio”. Neste artigo vamos rever alguns desses antigos preceitos e contextualizar este intrigante tema para que o analisemos com mais critérios.

Relembrando o artigo sobre o uso do "Sorteio" para alavancar o Capital Social:

Esse antigo artigo versa sobre a relevância do Capital Social para a perpetuação da Singular, mas destaca o fato de que era inglório encontrar 5% ou mais de sócios que espontaneamente procurassem a Singular para aportar corriqueiramente Capital Social. Isso, pois, seguindo a crença de alguns, a quase totalidade dos sócios deveria estar imbuída da missão de fomentar o Capital Social com foco na promoção da pujança e perenidade da sua instituição, já que nela através de seus votos apóia as estratégias, elege a liderança, participar nos ganhos etc. Na prática, vemos a inexistência de aportes espontâneos, o que demonstra que há um enorme desafio a ser superado pelos responsáveis na catequização quanto ao comportamento desejado destes "donos" e em relação a como eles devem se portar no apoio a divulgação em seu meio social de nossas vantagens aos sócios e a sociedade.

Na sequência desse antigo artigo, eu desenvolvi a ideia de que, por inúmeros outros fatores racionais, era de se esperar naturalmente que, veríamos cada vez mais nossos usuários se comportando como Clientes e não como Sócios, em especial quanto à visão destes frente ao Capital Social da Singular. Descrevi, por exemplo, que não existe a figura de Capital Social nos bancos de varejo onde a grande maioria de nossos clientes mantém relacionamento, o que complica seu

correto entendimento. Esse fato é ainda mais grave, pois não há garantias de que haverá remuneração digna para esses aportes, ou mesmo garantias de que eles irão ocorrer. Também mencionei que não é racional aportar recursos em Capital Social, já que não há ganhos nas Sobras, como ocorre com o Depósito a Prazo. Finalizei as argumentações, comentando que o sócio normal imagina que, quando desejar sair da sociedade, terá ágil liquidez de "seu" Capital Social. Algo complexo e pouco provável, ainda mais diante de um cenário econômico estressante.

Didaticamente, em um ponto da redação desse intrigante artigo, visando impactar o leitor, adotei o termo "Rifa", grafado entre aspas para explicitar "Sorteio" como sendo o centro de enormes esforços que algumas Singulares realizam para aportar mais Capital Social. Ação que lhes permite alavancar os ganhos de sua carteira de empréstimo ou até mesmo atender de forma ainda mais generosa as eventuais demandas creditícias de sua entidade mantenedora (Cooperativa de Produção/Médica, Associação Classistas etc). Na prática, adotam-se campanhas com "Sorteios" para aportes de Capital Social, dando o direito no final do ano ou na próxima AGO para que o sócio possa concorrer a um carro zero e a motos (por ex.), com chances proporcionais a cada "x" reais que "compre" de Capital Social.

Importantíssimo: Alertava ainda nesse antigo artigo que essas ações de "Sorteio" esquecem inexplicavelmente dos sócios antigos que já internalizaram valores expressivos desde a fundação. A meu ver, são frágeis os argumentos que possam vir a tentar defender esse "esquecimento". Pensando como sociedade comercial, é uma enorme injustiça com aqueles que trouxeram a instituição até os dias de hoje, que já têm ótimos saldos em Capital Social e que, além dos ganhos tradicionais dados a todos sócios, podem nunca ter participado de "Sorteios", mesmo tendo aportado a quase totalidade do Capital Social da Singular.

A importante reflexão não contida no artigo original: Como visto na introdução, durante o recente grande evento de nossa Consultoria, tivemos a oportunidade de, junto com os presentes, colocar mais alguns tijolos nos antigos argumentos que constavam em nosso antigo artigo que tratávamos do uso do "Sorteio" como ferramenta de "compra" de novos aportes de Capital Social. Após o evento,

voltei a ordenar meus pensamentos sobre esse tema, pois percebi que haveria outros fortes indícios da existência de novos descompassos quanto ao uso destes "Sorteios". Essa nova abordagem difere das anteriores, pois agora apresenta seu negativo impacto financeiro, o qual usualmente não é apresentado no plano de viabilidade dessa ação promocional. Senão vejamos:

O custo financeiro da compra de Capital Social via "Sorteio": Imaginemos que uma Singular adote esta prática de "incentivo" para elevar o Capital Social e tenha como meta captar neste ano R\$ 2.000.000,00, com um custo de premiação aos sócios de R\$ 200.000,00, de premiação aos funcionários de R\$ 25.000,00 e de processo, controle e divulgação de R\$ 25.000,00, perfazendo um custo total de R\$ 250.000,00. Tendo essa campanha 100% de sucesso, teremos então uma captação de Capital Social de R\$ 2.000.000,00 e um custo direto no caixa de R\$ 250.000,00. Ou seja, neste cenário, a Singular teve um custo financeiro real nesta captação de 12,5% a.a..

Mas, imaginemos que essa Singular remunerar o Capital Social a 100% da Selic, ou seja, estes R\$ 2.000.000,00 receberão neste ano 14% a.a. de ganho. E isso somado aos 12,5% a.a. do custo do "Sorteio", temos um custo anual para esta captação de 26,5% a.a.. Algo elevadíssimo, impensado e até pouco defensável, ainda mais se a Singular estiver com excesso de liquidez nos últimos tempos! Já que ela estaria pagando por este recurso 26,5% a.a. e o aplicando a 14% a.a., em média, na centralização financeira. Percebamos: Houve realmente um custo financeiro expressivo na "compra" desses R\$ 2.000.000,00, mesmo que essa Singular não pague juros ao Capital. Esse custo, muito dificilmente será explicitado nos tradicionais planos de viabilidade dessa ação promocional, e sua adoção tende a tornar mais complexa suas novas aprovações.

Sabemos que o custo elevadíssimo de captar R\$ 2.000.000,00 sobrecarrega o primeiro ano, e que nos próximos anos este custo será igual a remuneração definida para o Capital Social de sua Singular, podendo ser "zero" se ela não o remunerar. Mas atenção! Relembro algo recorrente em muitos de nossos artigos: Será cada vez maior o desafio de remunerar dignamente o Capital Social até o limite da Selic, mas a sua não remuneração coloca em xeque os preceitos do nosso modelo de negócio de primeiramente remunerar de forma digna e legal os detentores do Capital Social, e somente depois disto, passar a analisar os bônus dos usuários de nossas soluções. Isso, sempre sendo norteado pela parcimônia, prudência comercial e sustentabilidade da instituição.

Mas é motivo de reflexão a viabilidade de uma instituição financeira que não consegue re-

munerar dignamente seus sócios, que em nosso caso, por sorte, está limitada à taxa Selic.

Por fim, devemos também observar que, se persistir por anos a fio esta ação de "Sorteio" para a elevação do Capital Social, devemos ter em conta que ela realmente acumulará sérios predcativos que a desabonarão, como os acima expostos e outros ainda como, por exemplo, a poluição das ações de merchandising que deveriam focar em ambientar o ponto de venda para verdadeiros negócios, o fato do ganhador do grande prêmio possa estar em inadimplência ou sem aderência etc.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Repensemos a ação comercial de "Sorteio" para "Compra" de Capital Social para que não tiremos a atenção da força de venda das verdadeiras obviidades comerciais que devem ser perseguidas, já que são elas que realmente têm potencial para conduzir a Singular a uma geração eficaz de riqueza e funding com foco na sua perpetuação. Isto sem nunca se esquecer de buscar ganhos diretos a seus sócios e ganhos indiretos a seus usuários de soluções e também a sociedade onde compete. No passado, o "Sorteio" pode ter sido uma ótima solução, em especial antes da LC 130/09, quando o Capital Social era o dono das Sobras. Acreditamos que atualmente há formas mais serenas e perenes de crescer o funding a baixo custo e/ou edificar o PR da Singular.

A ação por "Sorteio" não coaduna com os ótimos esforços de aculturar nossos sócios quanto aos preceitos que norteiam nossa entidade cooperativista, muito menos nos esforços em apresentar nossos racionais diferenciais quanto aos ganhos pelo uso de nossas soluções. Se partirmos da crença de que nossos sócios acreditam que são muitíssimo mais sócios do que meros clientes, não precisaríamos do artifício de "Sorteios" para que invistam no Capital Social da empresa onde são donos, podem votar sobre temas estratégicos, podem escolher seus líderes etc.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**

SEMINÁRIO GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONCESSÃO E MANUTENÇÃO DO CRÉDITO

Evento realizado para a Sicredi Iguaçu PR/SC/SP
São João / PR - 15 e 16/03/2016

OBJETIVOS

- Compartilhar preceitos práticos que permitam que a carteira de crédito tenha altíssima relevância comercial frente à rentabilidade e aderência
- Potencializar o benefício aos bons sócios
- Alicerçar o projeto de perpetuação da Singular

FOCO

Aculturar sobre a relevância do tema e dar substância para o sucesso do crédito como um das mais importantes soluções de nosso modelo de negócio.

“Considero como um evento de excelente aproveitamento, pois podemos ver situações em que comentemos erros e tratá-los de forma a transformá-los em oportunidades.”

MARCOS R. LOWEN
GERENTE DE AGÊNCIA

“Ótimo aproveitamento devido a forma simples e objetiva. Proporcionou uma grande mudança de visão. Principalmente no tema: Relacionamento com o associado.”

MARLON L. FERRE
GERENTE DE AGÊNCIA

“Os assuntos tratados nos dão noção de como devemos mudar nossa forma de trabalho, visando melhorar nossa eficácia e reduzir os riscos inerente às operações.”

MARCIO R. MACHADO
GERENTE DE AGÊNCIA

“Gostei muito do treinamento. Esclareceu muitas dúvidas sobre crédito, cobrança e demais assuntos.”

MAURÍCIO TOSS
GERENTE PJ



TREINAMENTOS + DEMANDADOS NO ÚLTIMO ANO



RELACIONAMENTO DE RESULTADOS A HORA É AGORA

Objetivo: Desenvolver habilidades no quadro funcional visando subsídios para uma gestão fluida de temas cotidianos de uma instituição financeira massificada. Permitindo assim assimilar os conceitos macros deste cenário ajustados ao cooperativismo de crédito.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONCESSÃO E MANUTENÇÃO DE CRÉDITO

Objetivo: Compartilhar preceitos práticos que permitem que a carteira de crédito tenha altíssima relevância comercial no resultado da Singular.

VISITAS COMERCIAIS PARA PROFISSIONAIS DO COOP. DE CRÉDITO

Objetivo: Capacitar para que os profissionais do cooperativismo de crédito possam efetuar visitas comerciais com alta eficácia, permitindo, elevação da aderência da carteira atual, redução de riscos e prospecção de novos bons associados.

FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

Objetivo: Desenvolver habilidades no quadro de Conselheiros Administrativos visando subsídios para uma gestão executiva de temas cotidianos de uma instituição financeira massificada, permitindo assimilar os conceitos macros deste cenário e ajustá-los aos conceitos macros do cooperativismo de crédito. Bem como prepará-los para uma ainda melhor performance frente a Governança Coorportiva.

FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS FISCAIS

Objetivo: Capacitar os conselheiros fiscais para o exercício das funções relativo às atividades no cooperativismo de crédito, esclarecendo sobre os aspectos legais, das responsabilidades dos cargos investidos e de toda a dinâmica do segmento e das instituições financeiras, seus controles, riscos e desenvolvimento. Bem como prepará-los para uma ainda melhor performance frente a Governança Coorportiva.



**RECEBA ARTIGOS EXCLUSIVOS,
CADASTRANDO-SE PELO SITE:
RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR,
FACEBOOK: RICARDO COELHO CONSULT
E/OU LINKEDIN: RICARDO COELHO**



ESTRATÉGICO

AGÊNCIA FÍSICA - QUEM ESTÁ CERTO ***ITAÚ, BRADESCO*** ***OU AS SINGULARES***

Um pouco de história sempre ajuda a avaliar o presente e prever o futuro. Em 1912, Robert Bosch inventa a injeção eletrônica e ela só entra em série em 1957 na linha do Chevrolet Corvette. Vejamos que, mesmo permitindo mais potência e economia, demorou décadas para que o processo econômico e a credibilidade fossem ajustados para uma linha de produção de carros em série. Contextualizo comentando que meus carros sempre foram cuidados por um mecânico particular que comentava nos idos de 1989 que a injeção eletrônica que vinha no inovador Gol GTI não iria vingar, pois precisava de um computador para analisá-la, algo raríssimo na época e algo muito diferente dos carburadores com os quais ele se criou, manuseava e dominava. Passou uma década para que mudasse sua posição, não sem antes amargar perdas mercadológicas. Hoje, sua oficina é um grande parque de tecnologia, acompanhando as novidades embarcadas nos novos carros, mesmo assim preservou o zelo no atendimento personalizado a seus clientes, o que o manteve no mercado.

Seguindo naturalmente essas mesmas ondas de inovações, vivenciamos as melhorias na tecnologia à disposição dos clientes de bancos de varejo, as quais, gradualmente vêm colocando em xeque alguns princípios que este mercado financeiro usou para crescer até recentemente. Nesse contexto destacamos a utilidade e neces-

sidade das agências físicas e da relevância do gerente comercial para alavancar negócios. Ocorre que neste macro cenário, o Cooperativismo de Crédito é um ator relativamente novo, e que indiscutivelmente será envolvido por esse movimento de atualização tecnológica, mesmo que queira se rotular como um modelo de negócio di-



ferente de banco. Para facilitar sua compreensão e juízo de valor, a seguir, traçaremos algumas inferências sobre o tema.

Inferências sobre o Itaú: Recentemente a mídia noticiou que o Itaú tem como estratégia encerrar 50% de suas agências em 10 anos, sendo 15% delas já serão encerradas no próximo triênio. Seu presidente Roberto Setúbal alegou a seus investidores que não foi agressivo na disputa pelo HSBC porque “acredita muito mais na agência digital do que na agência do tijolo físico.”, bem como que:

a) Há três anos os resultados nas suas plataformas tecnológicas de varejo geravam 8% dos resultados, e hoje já contabilizam mais de 36%, sendo que neste período os gerentes comerciais reduziram sua relevância no resultado de 83% para 46%.

b) O principal pilar da sua estratégia digital é abrir agências digitais, que em conceito, ampliam o passivo „internet banking , agregando a ele um potencial relacionamento por canais digitais com um gerente distante e desconhecido e sua equipe de apoio, atendendo das 7h às 24h.

c) Os caixas automáticos perderam mais de 50% das operações em sete anos etc.

Acompanho o Itaú desde a década de 1970 quando iniciei minha carreira bancária e percebo que seus clientes são realmente cativos, curtem

o relacionamento e apreendem gradualmente a tecnologia como mais um canal que lhe pode ser vantajoso. Tanto que é difícil encontrarmos seus clientes saudáveis desejando encerrar sua conta e saindo à procura de um novo banco. Observo que o Itaú adota sutilmente há décadas uma estratégia de respeito, constância e cuidado no relacionamento com seus bons clientes, presenteando os maus à concorrência. Acredito que atualmente seus melhores clientes “Pessoa Física” e “Empresa” entraram nesta parceria há mais de uma década, quando a tecnologia não era o canal decisivo e era relevante a figura do gerente de relacionamento. Assim, os clientes saudáveis naturalmente crescem e avistam gradualmente na tecnologia um novo canal ao qual, se desejarem, aderem a fim de obter ganhos de tempo ou recursos. Vejo o Itaú como uma zelosa galinha choca que protege com maestria sua boa clientela, esta quase totalmente edificada em cidades cosmopolitas, onde a tecnologia é coerentemente endeusada pelos bancos, pois reduz custos e auxilia na falta de tempo de seus clientes.

Mas não esqueçamos que sua gestão possui intrinsecamente foco em redução de custos operacionais e financeiros, já que o mercado rege o preço da venda. Algo tão certo como foram as suas rápidas incorporações de inúmeros bancos estatais, como a que pude acompanhar em 2000, quando ele comprou o Banco do Estado do Paraná - Banestado. O Itaú é um banco de varejo preferencialmente “distinto” e “cosmopolita”.





Inferências sobre o Bradesco: Um banco de varejo massificado que entende a população batalhadora/empreendedora da nossa sociedade, junto da qual, respeitando a sua origem muitas vezes humilde, constrói parcerias que no tempo passam a ser fortes edificações que só serão vistas, avaliadas e valorizadas por estes dois lados. Este discreto modus operandi não permite que o restante do mercado compreenda a segurança e a sutileza dessa parceria que o Bradesco constrói lentamente com seus bons clientes. Com prudência fecham agências menores ou deficitárias, tanto que nos últimos cinco anos o número de agências está estável em 4.600. Contudo, o Bradesco abre novas agências em bairros que se emanciparam do velho centro das médias e grandes cidades. São agências vistosas para a localidade, posicionadas em lugares de fácil acesso e de boa visibilidade, e que têm custos operacionais reduzidos frente ao potencial comercial. Chegam primeiro e “bebem água limpa”. Essas agências “pioneiras” atendem muito bem aos empreendedores locais e são munidas de uma bateria mínima de caixas humanos e automáticos para atender a todos os clientes do banco e aos usuários de bancos parceiros, já que nestas regiões em desenvolvimento há muita

economia informal e pequenos comércios, onde o dinheiro em espécie ainda circula em demasia.

O Bradesco realmente sabe jogar nosso jogo de varejo massificado. Prova disso é a forma como ele agiu quando teve o Banco Postal à sua disposição, em uma economia relativamente pujante (2001 a 2011) quanto, permitindo à “bancarização” de uma parte da população residual ainda rentável aos bancos de varejo massificado. Por anos encaminhou milhões de pessoas ainda sem conta corrente para a abertura de conta nas agências dos Correios, as quais serviram como seu despachante de documentos. Essa massa de clientes usa naturalmente o Bradesco, com destaque para seus canais automatizados, como se fosse originalmente cliente de uma agência física.

Sua estratégia ao comprar o HSBC deve ter sido justificada por acreditar ser ainda vantajoso obter, por incorporação, um grande lote de clientes ditos “qualificados” numa das últimas boas chances de adquirir por incorporação, além de se posicionar como o maior banco brasileiro privado. Acredito que um dos seus critérios de análise foi a constatação de que uma grande parcela dos clientes HSBC não tinha conta no Bradesco, algo que não deve ter ocorrido com essa consulta pelo Itaú. Assim, mesmo que

julguemos que os clientes saudáveis do HSBC não se identificam com o Bradesco, eles irão se ajustando ao novo banco por não terem opção direta ou por saberem do enorme estresse que é mudar de banco. Lembrando que os bancos Bradesco e HSBC usualmente competem em um mesmo cenário, e o comprador - Bradesco, com foco na nova base de clientes, deve buscar rapidamente uma rentabilidade que justifique aos seus investidores este investimento de cinco bilhões de reais. Devemos observar, por praxe, seguindo a lógica de quem compra manda, que, muito provavelmente as agências que estiverem próximas serão fusionadas e os processos internos e os tecnológicos deverão ser direcionados para os ambientes já existentes do Bradesco.

Inferências sobre Bancos Públicos e os poucos outros bancos de varejo massificados: Não restam dúvidas de que são bancos sólidos, mas por não ser estável o comportamento de sua liderança em função de aspectos políticos, trocas constantes de líderes e de focos comerciais, bônus não coerentes com a longevidade etc. tendem a ter sobressaltos, agredindo a lógica internalizada pela “Santa Constância” que, como sabem, considero a padroeira do nosso modelo de negócio. Portanto, entre estes bancos privados, pelos erros quanto à falta de constância comercial, terão dificuldade em ganhar um rótulo forte e saudável do mercado, ao mesmo tempo em que terão dificuldades em reter bons profissionais e clientes. Diante dos previsíveis estresses de falta de resultados, irão tentar reverter esse panorama se apegando a gestão agressiva por custos no curto prazo, agravando ainda mais seu cenário, e, assim, apenas reforçando o que é óbvio - seus interesses pessoais de curto prazo. Esses gestores que não são fiéis a “Santa Constância”, em especial os de bancos de privados, rapidamente veem no fechamento de agências com redução de pessoal uma forma rápida de reduzir custos ou reverter resultados desfavoráveis, não atacando a origem dos problemas que usualmente esta na volatilidade da estrutura de poder da sua instituição.


Inferência sobre o Cooperativismo de Crédito: A abertura de agências em nosso modelo de negócio vinha sendo feita com base na necessidade de atender a amplitude estatutária, mostrar pujança e atender a algum eventual aspecto político local. Com o agravamento do mercado, vê-se nestes últimos anos uma menor velocidade na abertura de agências e uma maior consciência de que muitas de nossas agências têm dificuldades em se apresentarem como

viáveis comercialmente, mesmo após todo apoio da Singular. Contudo, temos que considerar que a ideia de fechá-la passa antes por um aspecto político e até social, seja da área que ela atende, seja até pelo próprio desemprego. Assim, uma decisão simples e prática para um banco privado pode se tornar lenta, complexa e cara para o Cooperativismo de Crédito, algo ainda mais complexo que o fechamento de uma agência de banco público. Mas, de forma pontual, devemos ser cautelosos com aberturas de agências em escala em cidades médias e grandes, pois, além disso estar na contramão das decisões dos bancos de varejo, é mandatário auditarmos após um ou dois anos de abertura da unidade se ela efetivamente atingiu sua viabilidade projetada, para que ações efetivas sejam tomadas e ajustemos nossa experiência frente a esta ação comercial. Também orientamos verificar com mais tecnicismo e vivência se realmente há espaço para crescermos nesses médios e grandes centros, pois estamos chegando atrasados e é frágil qualquer crença pessoal, estatística ou mesmo preceitos diante de um mercado maduro, sutil e nada acadêmico. Observando também que nesses agressivos mercados o nível de astúcia dos clientes é mais complexo do que vivenciamos em nossas agências de cidades menores, e que para atuar em centros cosmopolitas muitas vezes usamos nossa experiência regional e o mesmo parâmetro de ações que aplicamos nas pequenas praças, onde aprendemos a fazer “banco”.

Importante: *Vemos fragilidade também na crença de que nestes cenários cosmopolitas há uma grande massa de clientes esperando para conhecer nossa proposta, e assim abrir uma conta conosco, por acreditarmos que estes clientes consideram que os bancos concorrentes na praça não os atendem de forma eficaz. Na média, veremos clientes saudáveis e rentáveis nos procurando, mas temo que uma parte seja composta de “espertos” e “oportunistas”, em especial clientes empresariais, que podem nos deixar sérias sequelas, ainda mais se for imposto a estas novas agências forte pressão de metas e crescentes números brutos. Sugiro a releitura do artigo de 08/2013: “Singulares e a nossa baixa eficácia nos centros urbanos?”.*

Percebamos que somos parecidos como os bancos de varejo. Com a pequena diferença de que eles estão gradativamente saindo do formato tradicional de agências e nós, em muitos casos, estamos acreditando neste modelo, em especial nos centros maiores. Lembremos que nossa experiência é exitosa em pequenos centros onde o tempo e a cultura de atendimento ainda se alinham ao modelo tradicional de agência, mas a maturação da tecnologia, como portabilidade de salários, compartilhamento dos caixas automáticos, compensações mais eficazes de títulos, novas formas de pagamento etc. pode, em breve, fazer com que os grandes bancos não precisem mais de agências em pequenas cidades para assediar e atender com maestria nossos atuais clientes.

Há algo para aprendermos com esse movimento e não temos muito tempo para internalizá-lo eficazmente. Aconselho prudência às Singulares que originalmente atendem as pequenas cidades, ou uma ou outra cidade média onde possa ter sido constituída ou está em sua área de ação, para que primeiro busquem serem realmente eficazes nessas praças de origem. Para tanto, devem esquecer a análise traiçoeira de evolução de números ano após ano, que neste momento pouco pode balizar a análise frente as riquezas das cidades onde atua. Acredito que só esse inequívoco projeto de buscar se eficaz no óbvio comercial na área de origem já seria um desafio para mais de cinco anos, e assim, não teria estrutura e recursos para avançar sobre mercados mais maduros e maiores. Além do que, essa ação agressiva em grandes praças tende a deixar menos protegidas as carteiras de clientes e as praças conquistadas lentamente durante anos a fio.



Até concordamos que precisamos estar em médios e grandes centros para nossa marca ser reconhecida, mas não podemos fazê-lo com esforços não concentrados de várias Singulares de diversas bandeiras e tecnologias, muitas delas focando seus segmentos ou nichos de origem ou competindo entre si, instalando agências próximas das coirmãs e não dos bancos tradicionais.

Concordamos também que muitas Singulares, especialmente as dependentes do agronegócio, apoiado pela valorização do dólar, ou de segmentos específicos mais elitizados, detêm um crescente excesso de liquidez que poderia ser aplicado em créditos massificados nos grandes centros, visando maximizar seu uso. Já a necessidade de termos caixas eletrônicos para saques em grandes centros não deveria ser uma das alegações, pois já existem redes nacionais de saque já conveniadas em muitas bandeiras do cooperativismo de crédito. Por fim, não deveria ser considerada uma alegação o fato de se ter agências para pagamento de títulos emitidos pela Singular, pois a facilidade da compensação e a remissão quando vencido um título nos sites das Singulares já são ótimas soluções. Sobre este tema pedimos extrema atenção, pois já percebemos que algumas destas nossas agências estão se tornando Centrais de Arrecadação.

Apoiamos o conceito de que nossa proposta de valor é real frente aos concorrentes em praças médias e grandes, em especial se a Singular distribuir generosos valores aos sócios, quando das Sobras, e

remunerar acima da inflação seu Capital Social. Mas temos dúvidas se estaria correta a estratégia de avançarmos somente agora sobre este maduro mercado através da inauguração de

várias agências com a mesma estrutura e proposta comercial que já era a usada há mais de uma década. Será que essa estratégia comercial teria como hipótese a crença de que nesse competitivo mercado conseguiríamos os mais saudáveis e antigos clientes dos bancos concorrentes, já que estes se sentem esquecidos ou obrigados a usar a tecnologia pelos bancos em que mantinham contas há décadas? Sejamos cautelosos em inaugurar agências em médios e grandes centros, pois para nós, cooperativistas de crédito, a decisão por fechar uma agência em qualquer mercado é muito mais impactante, inclusive nos aspectos políticos, do que se fosse um banco público ou privado.

Tecnologia pela tecnologia: Devemos estar abertos para a tecnologia, mas sem nunca esquecer que uma grande parte de nossos saudáveis clientes ainda está de namoro com ela, e esperam consumir nossos serviços por enquanto no modelo tradicional de agência. Sugiro que saibamos observar este lento movimento em cada um de nossos micro mercados, sem estressar nossos bons clientes, em especial aqueles residentes nas pequenas cidades onde sua Singular atua. Lembrando que eles são inteligentes, mas simples como é a cultura da cidade onde vivem. Portanto, talvez muito diferentes dos clientes de

grandes e médias cidades ou do nível tecnológico que vivem muitos de nossos líderes já imersos no mundo da computação. Há uma enormidade de nossos bons clientes que têm tempo para ir à agência e que acreditam nas pessoas que com eles negociam nas agências e nos líderes da sua Singular. Algo nada comum em centros médios ou grandes.

Defendemos a nossa opção pelo uso da tecnologia de ponta para nossos controles, mas com ressalvas a “forçar” seu uso a todos os nossos bons clientes, pois deveríamos disponibilizá-la a aqueles que assim a desejarem. Digo isso, apesar de reconhecer que há mais de duas décadas a tecnologia permite gradualmente a um “banco” edificar o rótulo de confiável e de fornecedor de bons serviços. Resumidamente, quem determina a velocidade da mudança tecnológica à disposição dos consumidores são nossos melhores clientes e bons potenciais disponíveis em cada um de nossos micromercados, e não o nível do estado da técnica do mais atualizado dos bancos concorrentes, que habitualmente é usado e vira parâmetro de utilidade por alguns de nossos líderes mais tecnológicos. Lembremos que cada vez mais os bancos de varejo líderes “esquecem” de concorrer em nossos micromercados. Isso ocorre, muito provavelmente, por dois motivos: ou por custo e escala ou porque seus executivos tendem a decidir como se a totalidade de seus clientes vivessem em médios e grandes centros, e tivessem a afinidade que eles têm com a tecnologia e o mesmo conhecimento de banco. Sem o resgate da obriedade comercial de nosso modelo de negócio, não teremos futuro e muito menos dinheiro para investir em tecnologia, que ainda será por um bom tempo mais uma trilha e não um trilho.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Devemos ser seletivos ao perseguir nos próximos anos as ações que busquem manter apenas nossas agências comercialmente efetivas, salvo as eminentemente políticas. Desta feita, devemos estar preparados, inclusive politicamente, para o fechamento de agências que potencialmente seriam eficazes, mas não apresentaram o resultado esperado em um determinado período, mesmo contando com a ajuda intensa da Matriz. Algo complexo e quase inimaginável por muitos de nossos líderes, ainda mais se a agência tiver sido inaugurada há pouco tempo.

Pelo exposto neste artigo, mantemos nossas ressalvas em avançar em médios e grandes centros através da abertura de novas agências, salvo se for politicamente indispensável ou a Singular já:

- *Tiver tido ações comerciais para saturar saudavelmente sua base, o que muito provavelmente ainda não foi feito.*
- *Tiver avançado sobre as oportunidades que ainda certamente restam em bom volume em cada uma das pequenas cidades onde atua.*
- *Ser for sua sede ou, se segmentada, tiver o ir-restrito apoio de entidade de classe parceira.*

Foquemos o óbvio e não nos distraiamos com ações de maior visibilidade. Lição de casa nunca foi algo glamoroso, mas previne previsíveis intempéries futuras. É tempo de contenção de custos e manutenção dos ganhos e territórios mercadológicos. Recuar é uma ótima estratégia para reagrupar a tropa, redefinir prioridades e então, quando oportuno, atacar mais forte, melhor e mais unido.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



COMERCIAIS

PRINCÍPIO ELEMENTAR DO *PLANO DE AÇÃO COMERCIAL SEMESTRAL SOBRE A BASE*

Qualquer luta sem um mínimo de planejamento é desastrosa. Iniciaremos um ano comercial e ele exige que as ações mais impactantes sejam bem estruturadas e que as ações medianas sejam previstas. Já o cotidiano se encarrega de gerir as ações de pouco impacto. Parece óbvio, mas tendemos, como gestores de agências ou carteiras, a iniciar lentamente nossa busca pelas metas periódicas a nós delegadas. E, com o desenrolar do prazo definido para as metas, tendemos a buscar na reta final de forma mais frenética os resultados que nos foram confiados. Parte desse costume prende-se ao fato de que algumas metas tendem por osmose ou gravidade a naturalmente serem atingidas, e assim esperamos elas se desenharem e não as olhamos como desafios. Já as mais complexas, que exigem maior esforço da equipe comercial, precisam de atenção, mas tendemos a nos preocupar com elas somente quando se chega próximo do prazo final das metas.

Contudo, o objetivo deste artigo é compartilhar um simples quadro gerencial para que nossos gestores, caso desejem, possam programar melhor suas ações frente às metas já mesmo antes da sua definição. Observemos que ele não agride o quilate e o momento de cada um de nossos clientes, os quais foram assim aceitos em nossa instituição e assim devem ser conduzidos. Certamente esta proposta pode e deve ser ajustada à sua realidade, mas, de forma geral, apresenta o nível mínimo de conhecimento da base esperado de cada gestor, o que lhe permitirá de forma harmoniosa entender para atender. No exemplo abaixo consideramos uma carteira de 481 clientes.

PLANO DE AÇÃO COMERCIAL SEMESTRAL DA AGÊNCIA/CARTEIRA

AÇÃO ELEMENTAR: RECONHECIMENTO DOS QUILATES E RIQUEZAS DA BASE DE CLIENTES

FOCO GERENCIAL: ALOCAÇÃO DE ESFORÇOS, TEMPO E PROCESSOS PARA MAXIMIZAR RESULTADOS

	FUNDAMENTOS DA AÇÃO COMERCIAL SOBRE O ESTÁGIO ATUAL DO CLIENTE CONOSCO	RENTABILIDADE LÍQUIDA POTENCIAL PROJETADA PARA O SEMESTRE (QUANTIDADE DE CLIENTES NA BASE)					
		ALTA	MÉDIA	BAIXA	TOTAL		
POTENCIAL COMERCIAL DO CLIENTE	BOM	MANUTENÇÃO (1)	50	80	125	255	53%
		CRESCIMENTO (2)	20	30	45	95	20%
		DECRÉSCIMO (3)	12	18	23	53	11%
		PERDA (4)	3	5	9	17	4%
	RUIM	INANIMADO (S/RISCO E CUSTO) (5)	34			34	7%
		DESCARTE (C/RISCO E/OU CUSTO) (6)	27			27	6%
					481	100%	

a) Os clientes foram rotulados pelo quadro comercial de forma macro como bons e ruins;

b) Em seguida foram rotulados por grupos como:

(1) Manutenção (Acompanhamento): Já atingiram estágios saudáveis de rentabilidade e aderência.

(2) Crescimento (Proximidade): Há espaço para elevar a rentabilidade e aderência.

(3) Decréscimo (Atenção): Restaurar níveis maiores e anteriores de rentabilidade e aderência.

(4) Perda (Aprendizado): O sócio decide sair da Singular e não cabem mais esforços para retê-lo.

(5) Inanimado: O cliente por algum motivo "esqueceu-se" da sua conta, mas não se vê mais atratividade de neste cliente, apesar dele não nos oferecer risco e seu custo processual ser menor que o retorno obtido pelo uso comercial de sua cota capital.

(6) Descarte: Há necessidade de ações severas para eliminar o cliente, observando os riscos processuais e de imagem da instituição.

c) A seguir, cada grupo acima foi analisado por sua rentabilidade líquida atual, frente à base.

Obs: Caso queira mais informações sobre planejamento e metas em nosso site há vários artigos.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Seria de bom tom que nossos gestores comerciais de carteiras de clientes com até 500 clientes, como exemplificado, tivessem, com ajuda de sua equipe, mesmo por inferência, a coerência em rotular seus clientes nos quadrantes da planilha acima. A tecnologia pode ser uma aliada, mas o preceito "conheça sua base de clientes" deve estar internalizado na força de venda. Assim, o ponta pé inicial aqui sugerido pode ser o melhor rascunho do mapa da mina das metas.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



COMERCIAIS

A GLOSA DE RECEITAS NÃO-SAUDÁVEIS COMERCIALMENTE

Certamente muitas coisas nos marcam quando entramos em um novo emprego, e em meu primeiro emprego, em meados dos anos setenta, fui apresentado ao termo “glosar”, que tinha um som e sentido próximos ao que eu normalmente usava, que era a de nomear uma ferramenta manual que eu utilizava para desbastar madeiras visando a um melhor acabamento. A nova aplicação para o termo “glosa” era para quando se queria sinalizar a retirada de alguns valores de um acerto contábil, em função destes não corresponderem a um determinado grupo, ou em acertos financeiros quando havia valores rejeitados por não serem reconhecidos como devidos.

Mas, estamos na época de definir metas, e, em conceito, elas devem ser a síntese da produção comercial acima do tradicionalmente entregue pela nossa força de venda. Ou seja, as metas para o próximo ano devem desencadear premiações e méritos atrelados a saudáveis desempenhos comerciais

obtidos acima do usualmente entregue pelos nossos vendedores. Algo internalizado pelo conceito da “mais valia” tratado em recente artigo, Nele vê-se que o salário atual já é a paga justa para que a tradicional produção comercial continue sendo entregue aos donos do negócio.

Concordamos ser complexa a definição das Metas. E, diante de um cenário de maior estresse onde não haverá gorduras e tempo para experimentos, precisamos perseguir as melhorias para termos em breve um modelo mais comercialmente racional, e, assim, suportarmos melhor nossas análises e melhorarmos o atendimento dos interesses dos clientes, funcionários e dos donos da Instituição.

Este artigo traz uma abordagem estratégica inovadora para subsidiar suas novas decisões quanto a Metas. Esse tema é

extremamente complexo e foi um dos inúmeros e seletos temas debatidos com os profissionais do Cooperativismo de Crédito que participaram do nosso "Segundo Workshop de Planejamento e Meta" realizado em Curitiba em 10/2015. Esse Workshop focou em um intenso debate sobre quais seriam as receitas da Singular que deveriam ficar retidas em rubrica contábil como "receitas não-saudáveis", de tal sorte que fossem glosadas, e assim desconsideradas na análise da rentabilidade saudável dos clientes, funcionários, gerências regionais e da Singular. Isso permite uma análise realista da eficácia nas vendas, rentabilidade, relacionamento e risco.

Abaixo apresentamos aleatoriamente algumas das sugestões de glosas de "receitas não saudáveis":

- Juros e tarifas de adiantamentos a depositantes
- Tarifas debitadas sem saldo em conta corrente, incluindo seu eventual limite de cheque especial
- Taxas de multa e mora, incluindo as do elevado risco fruto do rotativo do cartão de crédito

- Tarifa de devolução de cheques
- Tarifa de emissão de Doc's e Ted's - glosando os custos pagos pela Instituição
- Juros oriundos de utilização de cheque especial sem cobertura há mais de 60 dias
- Tarifa inclusão CCF(PJ), exclusão de CCF(PF/PJ) e de acatamento de cheque sem fundo (PJ)
- Juros de créditos renegociados oriundos de empréstimos, limite de cheque, cartão etc
- Receitas dos clientes acima do nível "D" (+ de 60 dias inadimplente/ provisão maior que 10%)
- Receitas de recuperação de crédito em prejuízo etc., etc., etc.

Essa pequena lista não esgota o tema, mas orientamos garimpar novos subsídios nas centenas de nossos artigos como o recente: "As majorações das taxas de juros mascaram a eficácia comercial".

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

A não glosa das "receitas não saudáveis" das posições comerciais potencializa equívocos na gestão comercial da Singular, podendo nos induzir a julgar erroneamente cenários comerciais, aplaudir ou promover equivocadamente nossos profissionais, ocultar erros nas análises de custos, fomentar vícios na avaliação da rentabilidade das soluções, das unidades e de clientes...

A recorrente manutenção dessas percepções equivocadas quanto à nossa eficácia comercial coloca em xeque uma parcela do nosso planejamento, das metas e da qualidade dos pilares que elencamos como baluartes do futuro da Singular, os quais devem nortear sua perenidade. Por isso, devemos suavizá-los com soluções práticas, esquecendo a alegação do fraco apoio por soluções sistêmicas.

Diante dessas argumentações, aconselhamos a glosa de "receitas não-saudáveis" comercialmente, sejam elas oriundas de risco ou da baixa qualidade do relacionamento comercial. Isso permitirá a manutenção de nossa atenção sobre a redução dos pontos de fácil gestão e controle quanto ao risco massificado, e a lapidação de ações na busca de uma redefinição do Planejamento e das Metas que premie unicamente as ações saudáveis comercialmente e que excederem o usual.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



AS MAJORAÇÕES DAS TAXAS DE JUROS *MASCARAM A EFICÁCIA COMERCIAL*

Meu saudoso pai sempre tinha reservas em elogiar um de seus oito filhos, pois diz minha querida mãe que ele assim o fazia por acreditar que o mínimo que ele esperava de cada um de seus filhos era gentileza, educação, trabalho, honestidade e serem estudiosos. Tanto que são raras as vezes que presenciei meu pai elogiando um de nós. Mas isso em nada macula sua grandeza de ser o bom pai que foi, apesar de seus dogmas um tanto quanto rígidos para a época. Fico imaginando um pai que, lutando para criar oito filhos em tempos bicudos, tivesse tempo e atenção para elogiar cada um deles, quando estes fizessem algo que por ele fosse natural e esperado. Mas a mãe...! Um coração tão grande que sempre nos conforta mesmo quando somos apenas medianos em nossas conquistas.

Mas o que essa exposição de motivos tem a ver com o título do artigo: "As majorações das taxas de juros mascaram a eficácia comercial"? Então, vejamos: é sabido que é a carteira de crédito na Singular que gera o seu maior resultado, o qual é diretamente responsável por uma bela fatia das Sobras, Reservas, Fates e a parcela das Sobras que serão distribuídas aos sócios. Distribuição esta que é indiscutivelmente nosso maior diferencial comercial.

A leitura oculta de uma nova realidade:

Na prática, a carteira de crédito da Singular nada mais é que um apanhado de carteiras menores alocadas em cada uma de suas unidades de negócios, onde há estrutura efetiva para atendimento dos clientes. Se essas inúmeras unidades de negócios têm metas de rentabilidade global, e sabendo que o crédito é o grande patrocinador deste desafio, é de se esperar que qualquer mudança na taxa de juros, para cima ou para baixo, irá impactar os resultados da unidade, ou até mesmo a leitura da rentabilidade proporcionada por cada um dos clientes tomadores de crédito. Ocorre que, nestes últimos anos, os executivos da sua Singular vêm majorando as taxas de juros dos créditos, fundamentados na necessidade de: obter mais resultados; acompanhar a elevação do custo do dinheiro; aproximar às taxas as pra-

ticadas pelo seu mercado, fazer "gorduras" para absorver uma maior provisão etc.

Assim, uma carteira de crédito comercial de uma agência de R\$ 3.000.000,00, que no ano passado girou com uma taxa média de 2,4% a.m., pode, por decisão dos executivos da Singular, estar girando neste ano a uma taxa de 2,9% a.m. Algo muito natural. Ou seja, no ano passado o ganho bruto desta agência promovido por esta carteira foi de R\$ 987.000,00 (2,4% a.m.), sendo que neste ano será de R\$ 1.230.000,00 (2,9% a.m.). Ou seja, impactado por uma decisão estratégica do quadro executivo da Singular, sem que houvesse um esforço efetivo de mesma magnitude da área comercial da agência, houve um acréscimo na rentabilidade líquida dessa carteira de R\$ 243.000,00 (+25%). Algo que reflete também na visão macro da eficácia da Singular.

Ponto de atenção:

a) A Singular em questão foi 25% mais eficaz neste ano corrente sobre sua carteira de crédito ou apenas eficiente ao elevar as taxas de juros de forma unilateral frente à sua clientela?

b) Na agência em questão, o resultado bruto promovido pela elevação efetivada pela diretoria neste ano, passando a taxa média de 2,4% a.m. para 2,9% a.m.. Podemos afirmar ou pressupor uma elevação em R\$ 243.000,00 na eficiência quanto à rentabilidade bruta da unidade?

c) Muito provavelmente sua Singular vive uma situação próxima ou ainda superior a realidade acima explicitada, o que permite concluir que, mantendo os parâmetros que sugerimos acima, a carteira de crédito líquida ficou estagnada em R\$ 3.000.000,00, inclusive podendo ter incorrido em maiores concentrações, apesar de o saldo devedor ter crescido assustadoramente!

d) Seria prudente analisarmos a rentabilidade de um cliente de crédito de varejo massificado, considerando sua variação de rentabilidade bruta de um ano para o outro?

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Lembrando de meu bom pai que exigia nada menos que o óbvio de seus filhos, e da exagerada benevolência de minha querida mãe, seria prudentes que as análises comerciais dos nossos executivos ponderassem se os desafios de seu Planejamento e Meta foram obtidos de forma limpa. Ou seja. São resultados mercadológicos verdadeiramente obtidos prioritariamente pela elevação substancial da eficácia comercial das nossas agências. Penso que há espaço em algumas de nossas Singulares para melhorias na definição e controle de seus desafios comerciais, metas e meritocracias, pois, mantendo estas distorções, é complexo analisar a eficácia desta instituição.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**





COMERCIAIS

CHEQUE ESPECIAL E A NOSSA LETARGIA NA SUA MAJORAÇÃO

Têm conceitos que nos são apresentados com tamanha carga de coerência que passam a ficar blindados em nossa mente e, assim, passamos a não observar as discretas mudanças dos preceitos que originalmente o embasaram. Esta constatação não é tão rara como podemos acreditar e facilmente pode transformar um de nossos convictos conceitos em algo potencialmente perigoso.

Atuo intensamente há 11 anos no cooperativismo de crédito, após quase três décadas em banco de varejo massificado. E percebo que, em muitas Singulares há conceitos possivelmente edificados há anos quando, para se posicionar como uma proposta saudável frente aos “temidos” bancos de varejo, alardeavam que não iriam cobrar tarifas ou mesmo pacotes de tarifas, e que praticariam juros muito menores que seus maléficos concorrentes. Passou-se uma década e vemos que a quase totalidade das Singulares cobram razoáveis tarifas e pacotes de serviços, bem como praticam taxas competitivas, as quais não podem ser consideradas como baratas como antigamente se pretendia.

Origem do problema: Vejo que um destes conceitos que mais vem trazendo problemas para o Cooperativismo de Crédito é a letargia com que se define a taxa de juros do cheque especial e sua majoração. Vemos que muitas Singulares mantêm

uma taxa próxima a 5% a.m. por anos a fio, demonstrando claramente que não se analisa o custo do dinheiro, a inadimplência, ou ganhos potencializados frente a esta linha que é certamente a de maior risco em nosso modelo de negócio.

O Cheque especial é uma linha emergencial que vem sofrendo ano após ano uma deterioração em sua finalidade, algo que é pouco percebido por muitos de nossos gestores. Isto ocorre aparentemente pela sua enorme contribuição no resultado comercial, sem que em muitos casos se analise as suas inúmeras e nervosas entrelinhas, as quais são temas de nossas consultorias.

Verdade atual: O Procon de São Paulo em 06/2015 alerta que as taxas de juros dos bancos vêm se elevando frente à crise, e que a média no crédito parcelado de 12 meses está em 6,15% a.m., sendo que no cheque especial está em 11,16% a.m. Provavelmente temos o conceito que a Caixa e o Banco do Brasil, por serem menos agressivos, seriam um parâmetro a seguir. Vejamos: A Caixa cobra no crédito parcelado 4,27% a.m. e no Cheque Especial 9,52% a.m. Já o BB cobra no crédito parcelado 5,25% a.m. e no Cheque Especial 10,34% a.m. Sua Singular se baliza em qual deles?

Realidade em sua Singular: Claro que devemos ser coerentes ao definir a taxa de juros para nossos sócios, mas como reflito em vários artigos "o mercado é soberano". Percebe-se claramente que até a singela e ainda "barata" Caixa Econômica e seu fiel escudeiro Banco do Brasil já perceberam que precisam hoje definir fortes ações comerciais pensando na sobrevivência advinda dos resultados de suas carteiras. Sabem que esta ação irá suavizar os crescentes custos operacionais e de captação, bem como assim se cria um colchão mínimo para absorver as suas novas e "desconhecidas" provisões, em especial oriundas de créditos baratos, pré-fixados e longos.

Esse cenário de crise, de elevação do desemprego, inflação e descontrole político etc. já seria motivo para todos nós colocarmos nossos planejamentos e planos de ação em baixo do braço e pegarmos uma caneta vermelha para revermos nossas estratégias frente a um mercado muito mais complexo. Temo que para muitos, somente será percebido quando no último trimestre deste ano faltar recursos para remunerar juros ao Capital Social de 100% da Selic ou mesmo perceber que serão relativamente fracas as Sobras a serem apresentadas na AGO.

Pensemos! Em menos de um ano o custo de nossa matéria prima (dinheiro) encareceu na média 50% (Selic). O que faz um empresário quando o custo da mais representativa matéria prima sobe 50% no último ano? Certamente absorvem uma parte, repassando o restante. E nós?

Nossas adicionais crenças para subsídios a este intrigante tema:

a) Nestas mais de quatro décadas estudando e trabalhando neste mercado nunca encontrei qualquer racionalidade técnica na definição da taxa de juros do Cheque Especial e na taxa de juros de linhas parceladas de varejo. Vejo como um jogo de pura percepção comercial.

b) Nenhum cliente irá tomar menos ou mais recursos no cheque especial por que a taxa está 5%.a.m. ou 7%.a.m.

c) Os juros do cheque especial para uma enormidade dos clientes é subentendido como se fosse uma parcela de um financiamento, que todo mês vem, mas que não chega a ser tão caro que o faça deixar de usar, além do que, se o usa é porque já usou as demais linhas mais baratas.

d) Se para nós é difícil calcular os juros do cheque especial (em especial seu IOF), imagine para um cliente leigo em matemática financeira, como o é a maioria deles.

e) Para os clientes contumazes usuários do limite do cheque especial, não há mentalmente como saber quanto realmente tem de limite ou se ele está prestes a estourar Imagina ou Acredita que:

- Está usando "mais ou menos uns R\$ X00,00", ou
- Que o "limite vai dar até vir o salário"
- Que já foi compensado um determinado cheque
- Que ao receber o "salário" sairá deste sufoco e respirará por mais alguns dias
- Pensa que o limite foi suficiente para as novas cobranças de tarifas ou juros
- Por não receber hoje ligações da agência, o limite ainda está "forte", etc.



f) Não vemos nas Singulares a praxe de mercado que define taxas de juros de cheque especial distintas para clientes pessoa física e jurídica, a qual tem um pequeno e lógico deságio.

g) etc etc etc.

Tempos bicudos: Veremos nestes tempos mais bicudos uma elevação na inadimplência e forte redução na venda de nossas soluções não "tradicionais ou urgentes". Também conviveremos com a natural redução na demanda por crédito de varejo massificado, e em especial nos crédito para investimento produtivo. Também veremos uma dissimulada e gradual elevação na captação pelas incertezas para os investimentos.

Este alinhamento de fatos irá gerar um inusitado e complexo cenário a ser toureado por nossos líderes: Queda da qualidade da base X Maior e mais cara captação X Menor demanda por crédito X Maior provisão X Elevação dos demais custos X Menor remuneração do capital social X Redução das Sobras X

Foi-se o tempo de bonança, fartura de emprego, baixa provisão, custos baixos, ótimas e baratas captações, novas agências, contratação

de mais funcionários, bons aportes em Capital Social, ótimas Sobras e Reserva etc. É tempo de cautela, rápido re-aprendizado e astúcia na estratégia.

Arte na gestão das taxas: Por mais que queiram dar uma visão pragmática para a definição das taxas de juros no varejo comercial, afirmo que há nela uma forte carga emotiva e de percepção balizadas em mensagens subliminares repassadas aos mais seniores pelo Sr. Mercado. Assim, fico receoso quando, diante de uma perda de receita, vejo gestores elevando limites e taxas de juros de cheque especial. Mesmo que após a exposição destes motivos possam alegar de que é uma linha de altíssimo risco, ou que a taxa realmente está muito defasada, afirmo que será uma ação pontual e de inúmeras fragilidades no médio prazo.

Em nossas consultorias apresentamos mais de uma dezena de pontos de atenção para a definição de uma gestão comercialmente eficaz da cesta de taxa de juros, alocação de limites, política de cobrança etc. As novas respostas não serão simples de ser respondidas, porque as perguntas certas dificilmente serão feitas pela falta de experiência nestes cenários de estresse.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Acredito que algumas Singulares deveriam repensar a forma que gerenciam suas taxas, em especial as afins as suas linhas de maior risco, como a do cheque especial e dos créditos parcelados massificados. Poderiam ir gradualmente se despidendo das crenças tradicionais que as fizeram construir pilares mentais como o que, por exemplo, reza que bancos são mercenários, ou que é impensado a sua Singular ter cheque especial acima de 5% a.m. ou 7% a.m., ou que os créditos parcelados massificados devem ter taxas oscilando entre 2% a.m. e 3% a.m.. Ou ainda que é pouco relevante em seu resultado o ioiô da Selic com forte tendência de crescimento, a qual, só neste ano já encareceu 50% o custo de sua matéria prima (dinheiro). É temeroso mantermos em nosso modelo de negócio a cultura de que devemos ter taxas de juros baratas, em especial para as soluções massificadas de crédito. Devemos buscar que sejam competitivas, e atentar para que elas nunca sejam o nosso maior diferencial, pois afirmo que este posicionamento é comercialmente frágil e temeroso. Na crise, revisemos nossas crenças comerciais e sigamos com parcimônia os ensinamentos comerciais dos melhores e mais agressivos bancos.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

**COMERCIAIS**

CONFÚCIO QUER DEFINIR AS TARIFAS DE PJ DE SUA SINGULAR

“Não corrigir nossas faltas é o mesmo que cometer novos erros”. Confúcio tinha, a mais de 2.500 anos atrás, credenciais para intuir milenares reflexões como essa. Mas deveríamos nos perguntar o que esta sábia ponderação deste filósofo chinês poderia nos ensinar frente às inúmeras e complexas variáveis comerciais do nosso modelo de negócio. Teríamos falhas para serem corrigidas de forma rápida e simples e que nos dariam grandes diferenciais competitivos?

Contextualização: Acreditamos que diante de um cenário socioeconômico cada vez mais inóspito, deveríamos fazer um pente fino em 100% de nossas crenças e processos. Nossa perpetuação já demanda reposicionamentos da totalidade de produtos e serviços para que possam individualmente sobreviver e crescer neste cenário de maior estresse. Assim sendo, e diante da natural redução das margens e elevação dos custos, seria oportuno que sua Singular repensasse ou revisse totalmente a sua gestão das tarifas, especialmente aquelas aplicadas aos clientes empresariais, comumente chamados de clientes PJ. Observo que, com raras exceções, definimos nossa política de tarifas ape-

nas nos balizando em modelos e referenciais regionais, sem criticá-los com a maturidade e astúcia que o tema demanda. E isto se agrava principalmente na gestão das tarifas de PJ, seja pelas ações descompassadas e esporádicas quanto à revisão de seus valores ou pela desatenção quanto a sua lógica de incidência ou da possibilidade de retirar ou incrementar tarifas mais específicas.

Os princípios normativos: Acompanho há quatro décadas os normativos sobre tarifas “bancárias” e observo que um de seus grandes objetivos nos últimos anos é a busca de sua maior padronização para que possa permitir comparações

entre os diversos prestadores destes serviços, notadamente definindo o fato gerador, prazo da incidência, forma de cobrança, histórico do lançamento e valor. Indiretamente, eles buscam permitir aos órgãos reguladores e entidades de defesa do consumidor uma padronização nas suas análises quanto a essas tarifas “bancárias”. Mas ocorre algo que é sutil e que precisamos entender: os clientes são separados em dois grandes grupos. São eles:

Pessoas Físicas: são consideradas frágeis e indefesas frente ao poderio dos “bancos”. Para elas as regulamentações são protecionistas, e visam evitar abusos pelas instituições. As regulamentações chegam ao ponto de definir um grande leque de pacotes de serviços com quantidades e volume de serviços que possam atender as várias classes de nossa população PF do Brasil.

Pessoa Jurídica: são para os órgãos reguladores, em conceito, entidades fortes e com um elevado nível de discernimento e esclarecimento para decidir com sapiência por esta ou aquela instituição financeira. Vê-se que as regulamentações quanto a tarifas de PJ são discretas e brandas, além de permitirem que os “bancos” sejam criativos na invenção de inúmeras outras tarifas e que deem as mais variadas interpretações aos raros normativos. Ou seja, é quase impossível para um empresário brasileiro comparar duas ou mais tarifas entre os bancos onde tem conta (ou desejaria ter), além do que, vale observar que é pífia a relação entre as tarifas pagas pela empresa e suas movimentações.

As boas meias-verdades crescem na prática: Diante das prerrogativas acima citadas de que as empresas têm condição de se autodefender frente aos bancos, e da claríssima necessidade de elevar receitas com serviços, os “bancos” avançam sobre seus clientes empresariais (PJ), pois sabem que estão livres para pactuar as tarifas com funções e aplicações as mais criativas possíveis. Temos conta de nossa empresa em uma Singular e na Caixa Econômica, e percebe-se nos últimos anos que esta instituição pública taxada de “barata” já coloca as mangas de fora quanto à cobrança de tarifa de seus clientes PJ. E, para tanto, utilizando de alguns subterfúgios criativos, colocam seus clientes em uma condição de que pouco ou nada podem fazer para desviar de inúmeras tarifações, as quais tendem a ter, em média, custos cada vez mais próximos dos demais bancos concorrentes.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Pelo exposto acima, e pela prática de mais de quatro décadas em nosso mercado, pondero que as tarifas de serviços de clientes PJ devem ser conduzidas pelo cooperativismo de crédito com extrema astúcia comercial, para que explicitem seus níveis de serviço, suas raridades e oportunidades. Para tanto, para que tenha tarifas justas de PJ quanto a sua forma, incidência e cobrança em seu mercado, é urgente que se faça uma grande consulta, analisando suas mais interessantes aplicações, e a isto tudo, acrescentem vossa criatividade. Isto irá evitar a manutenção de eventuais cópias antigas e puritanas de preceitos macros de um ou outro competidor regional.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**




COMERCIAIS

A DESEJADA DISCRIÇÃO NOS EXTRATOS DE NOSSOS SÓCIOS

Um dos diferenciais que aprendi nestes mais de 40 anos de mercado e que me permitiu razoável sucesso em minha carreira bancária foi logo cedo identificar que a quase totalidade dos clientes investidores, que nos confiam suas reservas, tem em comum o velado desejo da discricção neste relacionamento. Mas o que ainda podemos melhorar no cooperativismo de crédito para que sejamos mais eficazes no atendimento dessa obviedade comercial? Vamos juntos construir algumas respostas, sabendo que em muitas Singulares os relatos abaixo já estão bem solucionados. Por outro lado, também devemos reconhecer que, mesmo em bancos líderes ainda encontramos alguns descompassos quanto à discricção no atendimento de seus bons clientes investidores.

Ponto de atenção para melhoria da nossa discricção: Visando mitigar a exposição de nossos sócios diante de situações de estresse social, através da discricção no atendimento principalmente daqueles com grandes investimentos, Capitais Sociais ou detentores de generosos limites de cheque especial, sugerimos as ações-padrão a seguir:

a) Retirar a informação dos investimentos dos extratos impressos da conta corrente;

b) Deixar aparecer somente os saldos relativos à conta corrente nos extratos da conta corrente, seja via internet ou caixa humano.

- *Cientes, preferencialmente investidores, que, mesmo com limites diferenciados de cheque especial, "nunca" fazem uso destes, devem ter a opção de solicitar que esse crédito não apareça em seu extrato de conta corrente.*
- *Devemos padronizar que, em média, será considerado investidor aquele cliente que no último ano manteve um saldo médio superior a R\$ 30.000,00 (ex), pois menos que isso seria alinhar a esse esforço inicial clientes com distintos perfis.*

c) Posição e extratos dos investimentos somente deverão ser apresentados ou impressos se o cliente estiver acessando ou assim desejar essa posição em tela específica;

d) Os saldos de Cota Capital não deveriam ser apresentados no extrato da conta corrente, mas, sim, em opção específica no Caixa Automático, internet ou no extrato fornecido pelo Caixa;

Importante: Além do que, o acesso visual constante a este saldo pode fazer com que, em muitos casos, o cliente vislumbre resolver seu problema momentâneo de liquidez (ou pelo menos parte dele). E, além disso, não devemos esquecer que durante um eventual sequestro relâmpago a um de nossos sócios, o bandido sob estresse poderá não

ter paciência para entender o motivo do sócio não ter a liquidez imediata desse recurso.

e) Local discreto e sem rótulo para o atendimento pessoal de bons investidores e/ou Cap. Sociais;

f) Cliente com uso eventual e discreto do limite do cheque especial poderia solicitar que este limite não aparecesse no extrato, salvo em uma consulta específica ou quando estivesse fazendo uso dele, visando administrar a exposição que deseja em um caso de estresse social.

OBS: Sabemos que algumas dessas sugestões já são disponibilizadas em alguns sistemas e que, se ainda não foram adotadas, dependem apenas do cadastramento pelos líderes da Singular.

Exposição ao estresse social: Nossos gestores devem primar pelos aspectos de segurança de nossa instituição, fazendo o máximo para não expor socialmente nossos clientes, sócios e funcionários. E sabemos que cada vez mais é usual a prática do perigoso sequestro relâmpago, o qual é tipificado como roubo. Na grande maioria dessas ocorrências, os meliantes sabem dos limites diários de compras e de saque rápido em espécie, e tendem a se saciar quando acessam a esses montantes. Contudo, se esse delito se demorar, acarretando agravamento de estresse ao nosso sócio, passa, então, a ser uma extorsão mediante sequestro. Ou seja, ao desnecessariamente expormos ao meliante a realidade do investimento, Capital Social e limites de cheque especial do nosso sócio, já fragilizado, agravamos esse estresse e acentuamos as perdas para o cliente e para a Singular. Por fim, o saldo em conta corrente apresentado no extrato fica com poucas soluções. Porém, ainda é uma boa opção ter uma sênior gestão interativa com o cliente para sua destinação a investimentos.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Vimos algumas melhorias para que a discrição seja uma marca a ser perseguida pela sua Singular. Essas, certamente serão ações sobre toda a base, mas indubitavelmente os seus bons sócios irão valorizar sobremaneira essa vossa preocupação com a discrição, evitando sua desnecessária exposição social.

Importante: O serviço será tão melhor quanto mais única seja a percepção da entrega de cada um de seus diferenciais, mesmo que estes possam parecer óbvios.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

**CRÉDITO**

CRÉDITO DE VENCIMENTO ÚNICO POTENCIALIZA PERDAS ÚNICAS

Muitos, como eu, são fãs do sociólogo italiano Domenico de Masi, famoso pelo seu conceito de “ócio criativo”, no qual nos mostra que o ócio, longe de ser negativo, é um fator que estimula a criatividade. E eu, para meu deleite, tive a grata oportunidade de assistir há uma semana a sua esplêndida palestra. Assim sendo, nesta noite, pensando com meus botões (ócio criativo), passei a refletir sobre o cenário atual e seus inúmeros impactos não explícitos que podem vir a minar a grandeza do Cooperativismo de Crédito. E eis que voltou a minha mente com um brilho diferente, um antigo tema, o qual já havia me consumido horas de reflexões tempos atrás. Falo das soluções de créditos com vencimento único e dos seus efeitos na gestão do risco de crédito e na Singular.

Conceito de Crédito de varejo de vencimento único: São créditos estruturados para que seus contratos tenham uma única parcela a vencer em um prazo longo, usualmente acima de três meses. Entre eles destacamos o cheque especial, cartão de crédito e as contas devedoras de empresas. Estas linhas são muito diferentes dos tradicionais créditos parcelados, pois permitem que os clientes usem os limites da forma que melhor lhes aprouver, inclusive com liquidações a qualquer momento do limite usado, seja parcial, total, ou mesmo não o liquidando, mantendo o limite residual ativo. Seus contratos, na maioria, prevêm a renovação automática dos limites, caso o cliente o tenha usado com parcimônia.

Onde o risco se eleva? Estas enormes facilidades custam muito aos clientes que fazem uso das linhas de crédito de vencimento único, especialmente frente ao agravamento do cenário de estresse dos princípios socioeconômicos. Estes clientes, diante dos seus desregramentos que geram recorrentes urgências financeiras, não têm como se defender ou refletir sobre as elevadíssimas taxas e tarifas a eles aplicadas. Pela dinâmica destas linhas, a instituição não tem como validar o risco e a destinação do crédito a cada nova demanda de recursos do cliente, dentro do seu limite e prazo contratado. Percebe-se este risco pela precificação das taxas dos créditos de vencimento único. Senão, vejamos que, para os

clientes Vips as taxas do financiamento do cartão de crédito da Caixa Econômica, tida como banco “barato”, é de 9,49% a.m. e de 12,15% a.m no HSBC, sendo que as taxas são ainda mais elevadas para clientes ditos de menor quilate. Ocorre que facilmente veremos valores elevadíssimos também nas taxas dos limites dos cheques especiais destes bancos e do mercado em geral, reforçando o estresse embutido nos créditos de vencimento único.

A Origem de tudo. Clientes que fazem uso do rotativo no cartão de crédito, pagando apenas o mínimo, realmente deveriam ser considerados como risco “E” (ou mais), haja vista existir sinais claros de que é frágil sua liquidez, e que muito em breve poderá se tornar uma estressante provisão, ao arrastar todas as suas dívidas. A mesma analogia deve-se adotar frente a clientes que fazem uso contumaz e desregrado do cheque especial. Já as contas devedoras de empresas devem ser analisadas com enorme senioridade e astúcia, haja vista que seu correto julgamento só pode ser efetivado por gerentes experientes que entendem a lógica comercial do cliente em questão. Além disso, a história demonstra que é necessário extremo cuidado no seu acompanhamento, em especial quando da aplicação da política de renovação automática frente ao perfil de uso recente deste limite, a qual, muitas vezes, usando “cheio”, apenas renova os limites, quando não os eleva para acomodar os juros devidos no período.

A receita que pode enganar. Vê-se com muita frequência que diante de uma redução drástica de resultados opta-se por elevar limites e taxas de juros do cheque especial. Algo fácil e de retorno rápido. Mas esquece-se que os sedentos usuários destes novos limites, agora mais generosos, são justamente aqueles com sinais claros de desregramento e que tendem a nos dar enorme estresse na provisão. Lembrando que a taxa de juros não será fator de freio do uso deste limite. Assim, esta ação simplista deve ser revista e coibida diante do cenário de crise que se avizinha, onde haverá necessidade de muita astúcia e coerência comercial para efetivar majorações de limites e taxas.

Como vimos, em um primeiro momento os resultados irão naturalmente aparecer, mas na sequência nota-se uma elevação da provisão, a qual não reflete o limite alocado em linhas de vencimento único, pois este será em volume muito maior, haja vista que clientes com uso desregrado de limites de vencimento único certamente já estão muito tomados no mercado e em nossa instituição. Vale aqui ressaltar a importância da releitura do nosso artigo “Risco “i” - Uma nova classe de risco para o

Cooperativismo de Crédito”, para uma perfeita compreensão deste emaranhado cenário de estresse.

A complexidade funcional do vencimento único. A quase totalidade de nossos clientes, inclusive empresários, tem rendas mensais para honrar seus compromissos, porém, é notório que os compromissos mensais, incluindo impostos, luz, escola etc, são muito mais palatáveis e de fácil liquidação. Já a necessidade de honrar de uma única vez uma dívida total de um contrato de vencimento único, com vencimento de vários meses, e que vem sendo majorado de juros elevadíssimos, já seria algo de difícil liquidação para um cliente normal. Imaginemos, então, para um cliente com fortíssimos sinais históricos de desregramento financeiro, independente da classificação por letras de “A” a “H”, levando em conta que estas guardam sérios desvios de conceitos quando aplicadas no crédito de varejo massificado. Os impactos do risco naturais dos créditos de vencimento único não são tão formais ou técnicos como muitos desejam acreditar. Afirmamos que os estresses dos desdobramentos não formais destes créditos serão os maiores responsáveis pelo agravamento do risco de crédito em sua Singular frente ao varejo massificado de crédito. Assim sendo, é de suma relevância que suas subjetividades sejam ponderadas com senioridade e astúcia pelos responsáveis por monitorar estas linhas hiper-rentáveis, pois naturalmente sua elevada rentabilidade deve promover um risco de igual magnitude.

Pente fino em suas receitas com juros. Aconselhamos fazer uma análise criteriosa na representatividade dos últimos 24 meses do crescimento das receitas com juros de créditos de vencimento único, frente às receitas totais, e de preferência separando-as por clientes PF e PJ, já que certamente terão comportamentos distintos, mas não necessariamente menos nervosos. Esta mesma análise deve ser feita em relação as provisões, buscando na origem seus motivos para identificar serem ou não de créditos de vencimento únicos, em especial do cheque especial, já que este, até “estourar”, absorve sorrateiramente e por um bom tempo muitos compromissos financeiros do cliente. É importante frisar que este é um dos itens que devem ser ponderados com extrema senioridade nas metas e na validação de rentabilidade de clientes, carteiras e unidades.

As pedaladas nos vencimentos únicos.

As renovações automáticas dos vencimentos únicos fazem estas linhas terem prazos “infinitos”. Isto pode levar algum gestor menos atento a acreditar que elas são ótimas fontes de renda, mas que devem ser geridas com uma astúcia típica de guerrilha, pois a parte fraca desta relação pode ser a instituição financeira que, por vir de um período de bonança, com poucas provisões, não tem os calos mentais que deveriam balizar ações para estes novos períodos de estresses socioeconômicos. Vemos que muito dos manuais de crédito rezam de forma muito branda as renovações automáticas, sendo muito mais reativos que proativos. Nesta linha, vemos que os contratos que firmamos com nossos clientes ainda são frágeis diante de cenários de estresse que certamente irão se avolumar. Tema este tratado detalhadamente em julho deste ano quando do nosso 2º Workshop de Crédito e Cobrança em Belo Horizonte, no qual participaram mais de 100 gestores líderes de nosso modelo de negócio de várias bandeiras.

Amplitude da análise. Percebamos que nosso modelo de negócio só passa a atuar fortemente nesta última década frente aos créditos de vencimento unido, sendo que enquanto ainda aprende viverá a sua primeira e grande crise socioeconômica. Este é um tema extenso, complexo e deve ser estudado e gerido diante da característica de cada Singular. Sua perfeita análise suscitaria estudar com muita maturidade outros temas correlatos como: a precificação destas taxas e tarifas em cenários turbulentos com resultados “efetivos” as Singulares, mas sem sacrificar em demasia a saúde financeira dos sócios; as formas de capitalizar a elevação e a redução de limites com vistas a um perfeito relacionamento comercial; a trava perigosa e às vezes o desnecessário congelamento de liquidez diante de limites não usados; outras formas astutas de evitarmos a elevação de provisões e perdas, além de atacarmos outras fontes desnecessárias de estresses.



REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Somos favoráveis a uma política agressiva na alocação e acompanhamento dos créditos com vencimentos únicos, mas salientamos que devem ser geridos com muita senioridade, e balizados por ações parcimoniosas, discretas, astutas, sutis e sem sobressaltos. Pergunte-se: Minha Singular é astuta e proativa na gestão dos seus créditos de vencimento único?

Deixo ao final destas reflexões, fruto de um profícuo período de “ócio criativo”, uma frase oportuna e de amplo espectro do escritor inglês Joseph Conrad: “Como faço para explicar a minha mulher que, quando fico olhando pela janela, estou trabalhando”.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

CONFIRA OUTROS EVENTOS
DE SUCESSO

2º WORKSHOP
**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
& METAS** em um cenário
de incertezas
26 e 27 de outubro de 2015 | Curitiba / PR

Com a interação dos participantes, compartilhamos as melhores práticas e pontos de atenção frente aos desafios de um mercado ainda mais complexo que exigirá do Planejamento Estratégico e dos seus desdobramentos em Metas: simplicidade, coerência e aplicabilidade na sua elaboração, implementação, acompanhamento, correções e premiações.



1ª TURMA
23 E 24 DE JULHO DE 2015



2ª TURMA
27 E 28 DE JULHO DE 2015





- 2º WORKSHOP -
**GESTÃO DO RISCO
DE CRÉDITO NA
INSTABILIDADE
ECONÔMICA**

23 a 28 de julho de 2015
Belo Horizonte / MG

Neste grande evento, debatemos e compartilhamos de forma clara e independente os efeitos do risco de crédito na gestão estratégica diante da instabilidade econômica, permitindo aos líderes de várias bandeiras do cooperativismo de crédito riquíssimas reflexões e suportes ao projeto de crescimento e perenidade da sua Instituição.



CRÉDITO

FUJAMOS DE EMPREENDEDORES *SEM VOCAÇÃO PARA O RISCO EMPRESARIAL*

Superação é algo intrínseco a cada um de nós, e quando somos acuados pelo destino encontramos forças para superá-lo, visando nossa manutenção e melhoria de nossa vida social e profissional. Mas, nessas duas últimas décadas, estávamos vivendo em um mercado de extrema normalidade, o que nos deixou acomodados e pouco preparados para superar grandes percalços. Tanto que esta nova onda de crise socioeconômica nacional me faz lembrar quando, há mais de duas décadas, fui estudar no EUA. Saí do Brasil com uma inflação mensal acima de 50% a.m. e me deparei lá com uma inflação de menos de 1% a.a. Tudo lá era tranquilo. Havia bons empregos para todos os cidadãos e eram generosos os benefícios sociais do governo, entre outros tantos sinais de bonança. Quando regresssei ao Brasil já estava acostumado com aquela tranquilidade advinda de uma economia estável, mas me deparei aqui com um cenário ainda pior do que havia quando deixei o Brasil. Algo que demorei meses para assimilar.

Percebo que este estado de torpor que presenciei no exterior é idêntico ao que muitos de nós vivenciamos nestas últimas duas décadas, pois ainda não queremos acreditar que existirá algo estressante e distinto do conforto que nos permitiu fazer e sonhar com grandes projetos. Era um cenário confortável, no qual para alguém vingar profissionalmente, bastaria contar quase que somente com seu esforço pessoal. Tudo parecia muito bem alinhado para fomentar aqueles que desejavam crescer, seja como CLT, concursado ou empreendedor, e até havia grandes sonhos para a emergente e estigmatizada geração "Y". Ocorre que o jogo mudou, e todos nós teremos um árduo futuro, muito longe dos sonhos que havíamos edificado. Portanto, vemos se desenhar um crescente estado de penúria e depauperação em nossa economia e na política, e apesar dos indicadores serem menores do que há duas décadas, há sinais de que esta crise será mais complexa do que a anterior. Sim, pois lá, apesar de termos que tourear diariamente a infla-

ção, o desemprego, um governo quebrado, "mal" intencionado e desacreditado etc., ainda havia três fatores favoráveis: as famílias não estavam endividadas; os empregos eram mais físicos que mentais e a informação a disposição da população era pouca e seletiva.

Origem de um problema oculto e complexo:

Neste novo cenário há algo "escondido" e que para muitos passa despercebido. É natural necessidade do nosso modelo de negócio de financiar empresários, com destaque para os pequenos e micro, ou até mesmo médios empresários, mas que ainda não têm ou não podem pagar um "gestor" financeiro para maximizar esta eficácia, apertando os fornecedores, credores e, é claro, as instituições financeiras com as quais irão se relacionar. Dora-vante vamos nos ater ao perfil usual dos empresários empreendedores micro e pequeno, pois demandam nossa atenção ao já perfazerem um bom e crescente volume de crédito e processos.

Acclimatização ao tema: Vamos nos familiarizar com os fatos que nos levaram a escrever este artigo. O SEBRAE patrocina a GEM - "Monitor de Empreendedorismo Global" (sigla em inglês), a qual em 2015 detectou que 4 em cada 10 brasileiros aparecem como "empreendedores", passando de 34% em 2014 para 40% em 2015. Em uma primeira análise, poderíamos avaliar como algo saudável, mas não é. Ocorre que, pela primeira vez desde 2009, houve um aumento na parcela de novos empreendedores que abrem seus negócios por necessidade, passando de 29% para 44% em 2015. Essa pesquisa identificou também que caiu de 71% em 2014 para 56% em 2015 a percentagem de empreendedores que montaram seus negócios por verem oportunidades de mercado. Dessa maneira, essa pesquisa explicita uma realidade nacional que devemos entender para continuar a conceder estes créditos, pois apesar do natural risco deste negócio, estas soluções ainda serão por décadas uma grande fonte de ganhos.

O elevado risco de apoiarmos quem empreende por necessidade: Os empreendedores naturais são diferentes daqueles que empreendem por necessidade. Este último grupo, na sua grande maioria não tem o DNA do empreendedorismo, e empreendem forçosamente pela perda de emprego ou pela busca de reforço das finanças pessoais ou familiar. Tive por 10 anos uma empresa de serviço de locação de máquinas de lavar de alta pressão, vendida em 2002. E há 11 anos tenho minha empresa de consultoria, na qual apoio graciosamente o empreendedor e palestrante de sucesso, o Pipoqueiro Valdir. Também fui professor por duas décadas em faculdades de Marketing e Vendas, entre outras ações voltadas ao varejo massificado, Completando mais

de 40 anos atuando neste mercado. Diante dessa experiência, pude aprender que é elevado o risco comercial de apoiarmos pessoas que estão como empreendedores por ser esta a única opção ocupacional.

Sim! Afirmo que isso é algo muito mais arriscado do que darmos créditos para aqueles que empreendem por terem naturalmente este "nato DNA", e que entendem detalhadamente do negócio que pretendem empreender. Quando estamos diante de um nato DNA empreendedor, temos uma maior convicção de que há uma boa chance dele compreender o cenário comercial agressivo por onde trilhará, pois, sabe que ele é mais um neste processo, e que, portanto, não sonhará com fatos que não podem ser realizados.



Já, os que não têm o DNA empreendedor nas veias, empreendem por pura necessidade, e comumente sonham baseados em um processo acadêmico ideal. Algo de enorme risco. Assim, cabe a nós, frente aos empreendedores natos, ofertarmos soluções creditícias parceiras e proativas, nos antecipando a nossos concorrentes. Já devemos ser cuidadosos comercialmente com aqueles que empreendem por falta de opções ditas como "seguras", como ser empregado CLT ou concursado público. Não resta dúvida de que concordamos que precisamos aguçar nossa percepção frente aos riscos advindos dos empreendedores natos, haja vista que pouco se pode balizar o crédito frente as suas receitas ou formalizações, mas sim através do conhecimento subjetivo de nosso gerente quanto ao negócio e a capacidade de gestão e empreendedorismo do seu cliente pequeno e micro empresário. E para tanto, precisamos ter na linha de frente gestores astutos para analisar o crédito, seu uso, seu acompanhamento, seu retorno e, em especial, muita experiência nas visitas comerciais, para que possam ter pareceres creditícios relevantes. São créditos rentáveis e que precisam mais de gestão pessoal - presença - do que processo e sistemas.

Ao seguirmos esta necessária onda creditícia de conceder bons créditos para natos empreendedores, nos capacitaremos para um crescente êxito na arte de aprender a lidar com esse específico público e seu natural risco. Portanto, estamos diante de um negócio, e não de uma ação "filantrópica", muitas vezes cara e descompassada para nós, como é uma boa parte do microcrédito. É óbvio que os gerentes destes clientes devem saber que eles detêm, até o momento, lisura socioeconômica e que empreendem com destreza para gerir os riscos e as oportunidades de seu negócio, possibilitando gerar riqueza para nos pagar ou conosco investir. Portanto, nesse cenário, isso é mais relevante do que as planilhas, planos de negócios ou a boa vontade do empreendedor, ou mesmo a garantia eventual que este poderá nos dar, pois quem irá nos pagar e nos rentabilizar por anos não serão nossa crença no empreendedorismo, mas, sim, nossa crença na capacidade de gestão do negócio daquele empreendedor que irá nos dever ou investir conosco.



Estudo de caso do estresse pela falta de DNA: Vejamos esta usual história que criei há anos para didaticamente explicar o cerne deste artigo. Imaginamos que você é o gerente de uma agência e chega até você a proposta para financiar uma van para transporte escolar de R\$ 100.000,00. Você analisa o cadastro do propoente e conclui que ele tem condições de pagar, a garantia é a própria van, e está propenso a liberar o crédito. Mas... aqui mora o perigo! Sendo o bem financiado, o gerador de renda para pagar o financiamento, devemos investigar se, além do mercado de vans na sua cidade estar crescendo substancialmente, o devedor é um profundo conhecedor prático deste modelo de negócio. Pois, pode ocorrer, diante do boom de empreendedorismo por necessidade, que ele não tenha o DNA nato de empreendedor e apenas tenha optado por esse caminho sem conhecer quase nada desse mercado, ou por estar desempregado e deter uma pequena reserva ou mesmo por ter ouvido falar que era uma boa opção de empreendedorismo, influenciado por pessoas de sua confiança.

Qual será o futuro deste crédito dado a um empreendedor por necessidade (sem DNA nato de empreendedorismo)? Tende a ser penoso, pois ele não conhece profundamente os trâmites claros e escusos deste mercado de van escolar em sua cidade. Outros fatores corroboram com seu futuro fracasso, como algo discreto e perigoso. Por exemplo, estes empreendedores sem DNA empreendedor adotam recorrentes esforços acima do coerente para viabilizar seu empreendimento, para inclusive reafirmar aos seus próximos que são bons "gestores", o que mina suas poucas reservas financeiras e enfraquece sua autoestima. E, desconhecendo o negócio, tendem a aplicar preceitos acadêmicos ou aqueles vivenciados enquanto era CLT, os quais não se aplicam ao empreendedorismo de varejo.

A sábia estratégia da espera: Se seu mercado está sinalizando de forma discreta um descompasso comercial, o empreendedor com DNA nato não irá avançar com recursos próprios, muito menos através do endividamento. Ele se prepara para crescer e voltar a atacar seu mercado de forma assertiva quando mais sinais sutis e acessíveis de recuperação puderem ser por eles observados. Enquanto isso, estando "líqui-

do", diversifica seus investimentos procurando ganhos fáceis e rápidos, em especial, mantendo uma boa reserva em aplicações seguras e bem remuneradas, para que sempre se mantenham "líquidos" para que assim, quando decidirem, possam avançar rapidamente no mercado, seja na busca de sua expansão orgânica ou pela compra de posições de concorrentes debilitados. Se endividados, cortará rapidamente seus custos, revisará sua proposta comercial e parceiros, mas com grandes chances de se manter competitivo em seu mercado.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT,

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

A recessão atual explica porque 4 em cada 10 brasileiros estão sendo rotulados como "empreendedores", portanto não há o que comemorar.

A realidade é bem outra. Temos que reaprender a dar crédito para pequenas e micro empresas, já que estas soluções devem fazer parte de nosso cardápio. Para tanto para que tenhamos sucesso nesta necessária empreitada será necessário sermos eficazes em alguns pilares: gerentes astutos e habilidosos para fazerem visitas comerciais eficazes a este público; saber precificar, defender e acompanhar esses créditos.

Lembrando sempre que naturalmente os números correspondentes ao crédito desses empreendedores tendem a ser um dos mais nervosos quanto ao risco, mas se eles estiverem bem geridos, precificados e sendo bem acompanhados será indiscutível o sucesso comercial dessa ação.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



CRÉDITO

OS ELEFANTES NOS ENSINAM *GERIR O CRÉDITO MASSIFICADO NA CRISE*

Os elefantes são bichos muito sortudos. Não precisam viver situações de estresse para se prepararem para elas, pois a mãe natureza os presenteia com sensores tão requintados que não foram ainda decifrados pelos humanos, entre os quais destacamos aqueles que os alertam com enorme antecedência sobre intempéries climáticas, em especial as catastróficas, como é o tsunami. Há relatos oficiais de que em 2004, quando o litoral da Tailândia foi invadido pelo mar em um enorme tsunami, havia doze elefantes na beira mar fazendo passeios com turistas. Horas antes eles ficaram barulhentos e inquietos, e hoje se sabe que essa reação deu-se minutos após o terremoto ocorrer no fundo do oceano a dezenas de quilômetros dali, e que culminou no devastador tsunami. E um tempo depois de ficarem inquietos, muito antes do tsunami chegar à costa, eles partiram em disparada para locais mais altos, inclusive com turistas ainda sobre eles. Todos sobreviveram.

Não temos o dom divino dos elefantes de prever tsunamissem que nunca o tenhamos vivenciado. Então, para onde correr nesta crise? Aconselho correr para frente, enfrentando os fatos com firmeza e astúcia. Já que o crescente cenário de estresse comercial e político que se desenha é inusitado para uma boa parcela de nossos jovens gestores, em especial para aqueles lotados em nossas agências, os quais serão demandados por atitudes que nem imaginam serem a mais adequada. Mas o que dizer de nossos líderes? Será que sabem para onde correr? Reconheço que muitos deles detêm uma vivência socioeconômica ímpar, tanto que são distintos nas microrregiões

onde atuam pela sapiência que entendem os temas do cotidiano. Mas há sinais discretos de que ainda estão sendo edificados quanto a atitudes necessárias frente à crise que se instala, haja vista que, para uma parcela deles, esse aprendizado foi lapidado quanto às peculiaridades da gestão de nosso modelo de negócio nas recentes duas décadas de bonança, onde havia uma força favorável de mercado para o nosso crescimento. Muito provavelmente esses líderes podem ter sido, nas décadas de inflação que antecedeu o Plano Real em 1994, cidadãos ativos política, social e comercialmente, mas, acreditamos que poucos deles tiveram a oportunidade de estarem frente aos

desafios de liderar uma instituição financeira massificada, como hoje labutam. Tudo nos leva a crer que muitos deles podem, sim, ter tido contato com estas instituições, mas muito provavelmente como clientes de agências tradicionais, e uma boa parcela deles na posição de “cliente investidor”. Para estes, estimamos maior dificuldade para apoiar as ações comerciais massificadas da Singular diante desta crise, já que doravante esses executivos necessitarão de extrema astúcia para conduzir de forma agressiva, segura e rentável sua carteira de crédito de varejo massificada. Sim, pois ela representará ainda por alguns bons anos o desafio de ser o maior alicerce para a perpetuação de todo nosso modelo de negócio. Sendo este o foco deste artigo.

A crise está instalada. Não percam tempo em rotular “A” ou “B” de pessimista, sonhador etc. A crise está aí e não temos mais tempo para essas elucubrações menores. Devemos agir muito rápido e de forma assertiva. Assim, por mais que desejemos ser otimistas, os fatos e os números sinalizam que ainda teremos anos bicudos pela frente, o que fatalmente irá minar ainda mais a já depauperada condição socioeconômica brasileira. Assim, é temerosa a crença de alguns que se fintam em alguns números crescentes ou maiores que os dos bancos de varejo, e por isso pensam que nosso modelo de negócio é um oásis neste deserto e não será afetado sobremaneira pela crise que se instala. Sendo assim, não é porque ainda não há indicadores que apresentem desconforto em sua Singular que a crise não ronda sorratamente o micro mundo onde ela compete. Trabalhamos por todo este Brasil e podemos afirmar que não haverá um só reduto que, em menos de um ano, não seja pego por esta realidade que se chama crise de confiança social, política e econômica.

Mudança de processador mental: Neste longo período de elevado estresse que se avizinha, veremos que a pouca vivência na crise, e muito na bonança, pode eventualmente atrapalhar a qualidade das decisões de nossas lideranças. Não há dúvidas que esta crise será muito longa e seria muito oportuno que todos os nossos líderes fizessem um enorme esforço, parassem de

pensar como investidores e passassem a pensar mais de 70% do seu tempo como tomadores de crédito de varejo massificado. Reconhecemos que para muitos deles é algo que exigirá um enorme desprendimento mental e cultural, mas se desejarem se manter na liderança precisam rapidamente granjear este modelo mental. Sendo assim, sabemos que uma grande parcela de nossos líderes são investidores e quando tomam recurso o fazem com finalidade de investir ou custear lavouras com taxas com subsídios federais. Ou seja, são agraciados com taxas bonificadas e baixas em seus créditos de investimentos, mas no mercado são rotulados como investidores. Portanto, esta desejada mudança cognitiva no processador mental de uma grande parcela de nossos líderes surtirá efeito já no médio prazo. Dessa maneira, essa mudança de processador mental de nossos líderes será, então, o divisor de águas de uma Singular que deseja sair fortalecida da crise. As singulares que ainda ficarem entorpecidas com o saudoso mercado amigável que existiu por duas décadas terão enorme dificuldade de atuarem de forma eficaz no crédito massificado. Assim, sem receita, com custos elevados e crescente excesso de liquidez passam a procurar culpados pela sua baixa performance até sucumbirem pela incorporação.

Fundamentos do Crédito Massificado na Crise. Naturalmente, veremos o agravamento dos indicadores de inadimplência e suas respectivas provisões crescerem acima de nossas projeções, comprometendo nossos resultados, esfriando nossos planos de crescimento e tirando o sono de nossos líderes. Certamente muitos líderes irão decidir frear bruscamente a concessão de crédito e prazos visando reduzir os seus indicadores negativos. Mas, por outro lado, deveriam se perguntar: “Qual o efeito prático no médio e longo prazo desta decisão asssorberada?”. Se não, vejamos. A história mostra que naturalmente teremos uma redução no denominador da fórmula (volume concedido). Isso pode ocorrer pela redução dos valores, limites e prazos, o que implica em indicadores de inadimplência e provisão que podem inclusive superar a série histórica, com a gradual redução do denominador em maior velocidade que os percalços da inadimplência e

provisão. Portanto, a ação pontual de frear créditos e reduzir prazos pode em um prazo mais elástico, muitas vezes superior a um ano, mascarar a qualidade da carteira de crédito. Assim sendo, apesar de ser uma ação aparentemente óbvia, ela têm efeitos complexos e de difícil acompanhamento, mesmo para gestores mais experientes, já que requer muita astúcia para sua compreensão e leitura, além do que o desenrolar do tempo altera sobremaneira as variáveis dos indicadores, ocultando eficácia ou problemas.

Efeitos previsíveis na perpetuação. Reduzimos o volume de crédito e o destinamos apenas a nossos ótimos e esclarecidos tomadores de crédito, os quais não querem pagar elevadas taxas e muito menos comprar nossas soluções de baixa “utilidade”, haja vista já terem a noção clara de que são ótimos pagadores e que assim são visto pelo mercado. Essa decisão acarreta menores provisões e perdas, mas implica em fracos resultados comerciais. Em contrapartida, a decisão de reduzir os limites e prazos para a massa de nossos clientes, ditos de “mediana” qualidade, mas que por anos são nossos assíduos tomadores de crédito massificado é, de forma velada, ofertá-los de bandeja aos nossos concorrentes. Calma! Vamos aos fatos! Certamente eles têm uma dependência visceral de crédito de varejo massificado para manterem seu nível social, e pouco se importam se a taxa é um pouco mais cara em nosso concorrente. Desejam e precisam de novos créditos para assim se manterem discretos frente à sua vida socioeconômica. Eles acreditam piamente que em breve irão deixar esta dependência nefasta da instituição que o financia. Portanto, ao secarmos a fonte de crédito para este grande nicho de clientes, eles naturalmente irão se satisfazer em um concorrente próximo “dito” um pouco mais agressivo que nossa Singular, mas que na verdade sabe precificar o risco e entende as enormes vantagens de receber bem esta escassa casta de clientes.

Aqui mora o perigo. Até pouco tempo, os aceitávamos e os atendíamos alocando linhas consideradas por nós como caras e dinâmicas. Agora, ao restringir estas suas soluções, forçosamente daremos esta massa de tomadores massifi-

cados para o concorrente, para que possam degustar toda a rentabilidade possível. Sim, pois agora esses clientes irão procurar sedentos os nossos concorrente, os quais ofertarão as mesmas soluções mais caras, pois não veem problemas, já que precificam de forma clara o risco embutido nessas soluções. Algo ainda não absorvido pela grande maioria do Cooperativismo de Crédito, mas que, aos poucos, mais por necessidade do que por desejo, vem mudando e buscando esse alinhamento como o mercado. Vale ressaltar que os bancos de varejo massificados, em especial os privados, sabem como ninguém criar amarras para que não haja fuga em massa de seus cativos tomadores de crédito massificado. E parece que nós estamos sempre analisando uma solução específica (campanha disto ou daquilo) e dando pouca atenção a visão macro de “utilidade” do cliente para nossa rentabilidade e perenidade.

Portanto, será cada vez menos provável a volta futura deste **necessário e findo** contingente de clientes para a Singular que agora decide “expulsá-lo” de sua carteira. Diante desse cenário, haverá menos tomadores de crédito de mediana (mas aceitável) qualidade, acarretando em menor vazão para a liquidez da Singular, e ocasionando, assim, uma cadeia de maus presságios, tais como, por exemplo, a apresentação de sucessivas quedas nas Sobras. Com isso, não haverá fôlego para remunerar dignamente o Capital Social e os investidores serão menos remunerados, pois precisará haver redução do custo de captação, faltarão recursos para o projeto de crescimento e perenidade de nossa Singular etc. E a isso se soma as intempestivas ações visando à redução de custos para reverter a queda dos resultados, e também a manutenção do grupo de liderança atual, o que em condições normais pode ser algo interessante para o projeto longínquo da instituição. Ou seja, nessas condições comerciais desfavoráveis fomentadas pela decisão de reduzir o volume de crédito como acima explicitado, fica fragilizado o discurso de que existem ótimas benesses sociais e comerciais para qualquer tipo de sócio,

sendo inglórias, então, as propostas a estes sócios de que, em um futuro, poderíamos voltar a lhes ofertar melhores prazos, e limites e taxas favoráveis, quando comparadas às ofertadas pelos concorrentes que agora os acolhem e lhes dão “colo”. Seria ingênuo acreditar que esses clientes facilmente voltariam para nós após esforços dos concorrentes.

Há inúmeros artigos em nosso site que explicam a engenharia não acadêmica que está por detrás das necessárias e complexas provisões e perdas, bem como outros explicitando as várias formas de gerir e alocar recursos frente às várias linhas de crédito massificadas, ou de como baratear e alongar a geração de funding (dinheiro para emprestar)... Seria oportuno este seu aprofundamento.

Outros três pontos de atenção: Há outros fatos que usualmente podem passar despercebidos por muitos que decidem de forma abrupta, diante de um agravamento da provisão e risco, reduzir a exposição da Singular frente aos créditos taxados como de risco medianos etc. Vamos a três deles:

1) O fato de “perder” para a concorrência deliberadamente uma grande parcela de seus clientes de risco apenas um pouco mais elevado, decreta uma queda sorrateira e constante nas receitas com serviços, que, em tese, só são pagas por clientes deste nicho, que devido a sua enorme dependência financeira, “compram” as soluções de baixíssima atratividade como: pacote de serviços, seguro prestamista, consórcios, cartão de crédito, seguros residenciais, etc.

2) O fato de usarem para gerir a provisão e perdas um indicador único para a Singular, sem observar as especificidades das linhas e safras, nem mesmo prevê quando se perderia em cada uma delas, é algo que coloca em xeque qualquer tomada de decisão.

Provisão tende a ser erroneamente tratada como um problema, e reafirmamos que na grande maioria das vezes ela nada mais é do que uma mera obediência legal frente à carteira de crédito, portanto, o que deve chamar a atenção dos gestores são suas discrepâncias frente à regularidade formal e às expectativas de perdas específicas, bem como as ações e concentrações frente a estes fatos fora da curva. Temas já tratados em nossos artigos

3) Para muitas Singulares, o crescente volume de inadimplência não era algo projetado, nem mesmos no Planejamento Estratégico realizado no final de 2015. Assim sendo, com pouca notoriedade frente ao tema e com uma ainda crescente profissionalizada e estrutura dedicada para conduzir de forma técnica as cobranças das crescentes inadimplências e acompanhar preventivamente a carteira de crédito ativo, é de se imaginar que teremos perdas crescentes, muitas delas não oriundas da inadimplência de nossos devedores, mas, sim, frutos da nossa ainda incipiente gestão deste tema que já ganha proporções desconfortáveis.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT,

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Nossa crença é que com atenção e astúcia este complexo e previsível cenário de estresse permite que o crédito massificado continue a ser o carro chefe de muitas Singulares. Nosso negócio é de risco e precisamos decidir se queremos ousar e crescer, ou apenas dar crédito a ótimos e esclarecidos tomadores, em especial aqueles que podem dar garantias reais. Afirmamos que isso é muito pouco frente à vertente que irá perpetuar nosso modelo de negócio, já que só existe espaço para nós se agirmos agressivamente e com maestria sobre o mercado de varejo massificado. E para tanto, devemos ser vistos como facilitadores que unem de forma simples e competitiva os interesses dos clientes aplicadores e dos tomadores de recursos, agregando a eles eficazes serviços bancários próprios ou de terceiros.

A crise aí está e queiramos ou não teremos que passar por ela, e devemos consideração aos nossos liderados que nos confiaram tal desafio. Então como os elefantes, saibamos identificar antecipadamente o que é um tsunami e o que é uma tradicional tempestade de verão. Como líderes, nossos seguidores esperam e acreditam que tomemos ações serenas e fortes, mas nunca intempestivas. Assim, cabe a nós lutarmos e evoluirmos diariamente para tornar em hiper competitiva instituição que nos confiaram.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



CRÉDITO

RENEGOCIAÇÃO NESTA FUMAÇA HÁ MUITO FOGO

Lembro com saudades de meu sogro, Sr. Domingos, quando durante nossas férias na casa da praia, em uma ensolarada manhã, comentou que o mar iria piorar após o almoço, com muita chuva e vento. Incrédulo, olhei para ele e para o céu e não vi nada que justificasse aquela afirmação. Com serenidade ele chamou minha atenção para umas poucas nuvens escuras que estavam por detrás da serra, e que pouco se podia ver. Disse que no verão a serra bloqueia a passagem das nuvens carregadas e quando o dia as esquenta, elas rompem a serra, mudando drasticamente o tempo no litoral. Passada algumas horas, o tempo mudou com muito vento e chuva. Aproveitei o tempo instável conversando sobre vários interessantes assuntos com aquela distinta pessoa, e ele fez uma pausa entre as conversas, pedindo para que eu sempre entendesse que tudo na vida é cíclico.

Diante dessa singela história, vejo que também será cíclica a crise econômica e o agrava-

mento das renegociações que, de tempos em tempos, teima em oscilar entre fartura e escassez, mudando apenas os agentes, nomenclaturas e sua duração. Agora novamente viveremos renegociações diante da fase de escassez econômica, a qual já é percebida pelo crescimento destas operações. Será um árduo aprendizado para nossos líderes, já que terão que conviver por anos com uma elevada inadimplência e com elevadas perdas, e terão que ter serenidade, proatividade e astúcia para assimilar e superar este duro cenário.

Revisão de Preceitos e Conceitos: Antes de continuarmos sugerimos alinhar alguns preceitos para uma melhor compreensão deste artigo, pois reconheço que ainda há divergências sobre o que seja renegociação, em especial quando comparada com o refinanciamento. Assim, vamos antes expor nossas ponderações, para que você tenha subsídios para acompanhar nossas argumentações.

Conceito de financiamento e suas derivações: Perante o renomado dicionário Michaelis da língua portuguesa - financiar - é: 1. Ação ou efeito de financiar. 2. Concessão de prazo para o pagamento de dívidas comerciais. 3. Empréstimo de dinheiro. E refinanciamento é o ato ou efeito de refinar. Já mercadologicamente usa-se o conceito de financiamento quando a liberação do crédito é destinada a aquisição da compra de um bem, que usualmente é dado em garantia. Esta conceituação é a mesma que é seguida pelo Banco Central em uma resposta pública em seu site sobre o que é financiamento. Vale ressaltar que, formalmente, não encontramos menção quanto ao uso da palavra refinanciamento, a qual é usada coloquialmente no mercado financeiro para explicitar a concessão de um crédito para a aquisição de um bem anteriormente financiado e/ou de posse do futuro devedor, sendo que a utilização deste bem como garantia é facultativa. Portanto, o conceito de refinanciamento é amplo e vago dependendo do contexto e interesses das partes.

Conceito da Renegociação frente ao BC: Diferente do conceito vago do refinanciamento para o qual não encontramos regulamentação legal, a renegociação é muito mais efetiva, como veremos. A Resolução 2.682/99 dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Ela é clara ao definir: "A operação objeto de renegociação deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada..." e no seu 3º parágrafo menciona que: "considera-se renegociação a composição de dívida, a prorrogação, a novação, a concessão de nova operação para liquidação parcial ou integral de operação anterior ou qualquer outro tipo de acordo que implique na alteração nos prazos de vencimento ou nas condições de pagamento originalmente pactuadas". Importante observar que na frase "a concessão de nova operação para liquidação parcial ou integral de operação anterior", citada nesta resolução fica claro que o conceito usual de refinanciamento a ser explicitado abaixo é para o BC classificado como renegociação.

Nossa Proposta Prudencial unicamente para o acompanhamento do crédito: Diante da força da Resolução do BC 2.682/99 quanto a magnitude e clareza da aplicação do termo renegociação e da inexistência da terminologia "refinanciamento"

nesta mesma resolução, sugerimos que nosso modelo de negócio passe a analisar a possibilidade de adotar os dois conceitos conforme abaixo:

Refinanciamento: Utilizaremos unicamente este termo quando em uma situação de inadimplência de um crédito específico ou de inadimplência deste crédito com risco até "C", inclusive (até 60 dias em atraso), em qualquer crédito conosco. E quando concordarmos em alongar este crédito na mesma linha, inclusive com a opção por parte da instituição de liberar valores acima do saldo devedor deste crédito original. Importante: Vale observar que para clientes com risco acima de "C", não é prudente refinar um crédito (ou dar um novo), mantendo a mesma linha, haja vista os sinais claros de deterioração da liquidez do cliente.

Renegociação: Propomos que haja dois cenários para as renegociações:

a) Estressante: Esta é a situação corriqueira. Clientes com inadimplência e que tenham conosco risco de crédito acima de "C" inclusive (mais de 61 dias de inadimplência) em qualquer crédito, e que, após serem procurados ou nos procurarem espontaneamente, tenha havido um acordo de que suas dívidas (sejam elas oriundas de um crédito ou mais) serão repactuadas em uma única operação que utilizará uma linha de crédito rotulada de "renegociação", onde ajustaremos a forma de pagamento à nova realidade do cliente.

b) Saudável: Situação rara. Clientes que tenham conosco risco até "C" inclusive (menos de 60 dias de inadimplência) e que supostamente tenham, por si só, identificado proativamente uma situação de deterioração de sua liquidez futura, e que nos procurem para pedir que todos os seus créditos sejam aglutinados em um único crédito, ajustando as condições a sua nova capacidade de pagamento.

Por fim, fica tácito que há clareza perante o órgão regulador do que seja renegociação, mas percebemos que acontecem descompassos, seja na condução da carteira, seja no entendimento dos auditores quanto às provisões, como revelo em alguns relatos contidos em nosso artigo de 01/2014 "Renegociação nas Singulares - estratégias e pontos de atenção". Vale relê-lo!

Renegociações serão sempre nuvens carregadas: O Banco Central informa que nos primeiros cinco meses de 2015 cresceu em 30% o volume de renegociações, não fazendo nenhuma menção a refinanciamento como usualmente vemos rotular muitas destas operações. Seria prudential que nossos líderes saibam o histórico de suas reais renegociações e se há motivos para preocupação. Sim, pois se não ofertássemos a renegociação (ou "refinanciamentos"), em conceito, teríamos agravado a inadimplência, provisões e perdas, afetando as Sobras. Portanto, é esperado que por anos existirão nuvens carregadas sobre nossas Singulares, haja vista esta ser a realidade nacional.

Nossos líderes como doutores em meteorologia: Não resta dúvida que a gestão da renegociação diante deste novo cinzento cenário é algo desconhecido por muitos de nossos líderes, pois a última grande nuvem escura deu-se há mais de quinze anos. Isso posto, nossos líderes devem desde já:

a) Criar indicadores eficazes que permitam monitorar o volume histórico e os movimentos recentes de renegociações e "refinanciamentos", sempre ponderando esta evolução sobre wo total histórico de cada linha, haja vista que, quando coerente deve se buscar alocar uma única linha que atenda ao cliente na totalidade creditícia, tendo em vista que sua capacidade de pagamento anterior já foi motivo de análise no início do crédito.

b) Definir que, caso o cliente não tenha condições de liquidez mínima, a regra prudential será rapidamente endurecida acionando birôs, cobrança formais, avais e demais garantias.

c) Normatizar que as linhas de crédito direcionadas a renegociação serão cadastradas com este "rótulo", e não mais serão utilizadas linhas de créditos normais parcelados. A manutenção das linhas normais parceladas para renegociações (e "refinanciamento") não permitem gestões e análises dinâmicas do histórico das operações das renegociações parceladas. A adoção de linhas específicas para a renego-

ciação permite também definir claramente na política de crédito taxas, tarifas, prazos e os seus aciones legais, algo hoje falho em muitos manuais.

d) Ficar atentos as usuais, mas nada saudáveis opções de alongamento dos prazos visando socorrer um cliente, mesmo não tendo condições de honrá-la, para que, assim retire ou evite ter seu nome em birôs de "negativação" e/ou não agravemos nossas provisões.

e) Analisar que tendemos a alongar o prazo nas renegociações, mas raramente atentamos para o perfil de nossas captações as quais tendem a se manter em grande parte liberadas após 31 dias. Nossas captações são responsáveis por boa parte do funding - dinheiro para emprestar - e deveríamos despendar esforços para ajustá-la ao perfil e longevidade da potencial carteira.

f) Conhecer e acompanhar o prazo médio das suas carteiras de forma distinta, com destaque para as renegociações, sempre observando os tickets médios, mas desprezando antes do cálculo seus extremos para não interferir na qualidade deste balizador (desvio padrão).

g) Atentar para o fato de que o agravamento da crise financeira implicará em uma menor liquidez dos clientes, causando uma redução do depósito a vista, menores Sobras e conseqüente redução de aportes em Capital Social, encarecendo assim o funding.

Em um cenário de crise naturalmente as captações em depósito a prazo tendem a crescer pelo desinteresse do empreendedor e investidor em correr risco, agravado pelo postergar compras de bens e serviços. Portanto, os recursos dos tradicionais investidores se aninham mais facilmente, em especial pela ótica da maior remuneração pela Selic (DI). Acarretando maiores custos a Singular, sem que haja elevação saudável das receitas com créditos.

h) Acompanhar com muita atenção a natural solicitação de saques em cota capital, pois crescerá muito o número de sócios com problemas de liquidez. Na ótica desses, estes seus valores são suas

“poupanças” (e, por isso, devem ser devolvidos de imediato), ou mesmo são valores que deveriam ser usados em processos de renegociação, sem sua exclusão do quadro associativo. Este fato poderá ser intenso nas Singulares que não remuneraram o Capital Social pela Selic.

i) Monitorar como as evoluções das provisões e das renegociações afetam as Sobras. É sabido que diante da crise iremos conviver com a queda nos resultados da venda e renovações de nossas tradicionais soluções não creditícias. E uma elevada parte desta queda virá dos atuais clientes com renegociações. Neste cenário de perda de receita e elevação de custos, haverá necessidade de rever a política de remuneração do capital social pela Selic, bem como analisar a redução dos aportes das Sobras para as Reservas, o Fates e o Capital Social, haja vista estarem atrelados aos menores resultados. São estas algumas das preocupações dos líderes.

Renegociação - O raio cai duas vezes em um mesmo lugar: Vemos com atenção que muitas Singulares no afã de ajudar o devedor com problemas reduzem os juros do financiamento e alongam muito o prazo. Algo justo se fosse uma primeira ação, visando resgatar o cliente que apenas recentemente vive uma situação de baixa liquidez, e que acreditamos terá condições de voltar a ser um bom cliente em um prazo mediano. O que nos faculta imaginar que, neste cenário, voltaríamos a ter resultados comerciais saudáveis para nosso modelo de negócio. Contudo, se o cliente é reincidente na renegociação, a dosagem do remédio e o aperto do torniquete devem ser mais severos, pois há uma grande chance dele ficar inadimplente no mercado e insolvente com a Singular. Frente a estes

clientes-problema, devemos agir para recuperar o principal, e se possível os juros, multas e custas, mas não deveríamos alimentar esperanças de resgatá-los, acreditando que em um futuro qualquer, alguns deles voltem a ser bons sócios e ainda reconheçam nossos esforços.

É natural que tenhamos sempre um lote de clientes-problema que precisam ser doados ao mercado, e essa deve ser uma decisão rápida. Pode parecer pouco coerente, mas não cabe aos nossos gestores causar prejuízos em função de políticas menos agressivas com clientes devedores de baixíssima liquidez. Deve ser nossa política ajudar clientes com problemas creditícios até o limite da coerência racional do modelo de negócio, e nunca baseada nas premissas “associativistas”, emocionais ou crenças conceituais. Antes de ajudar “demasiadamente” um devedor deveríamos nos perguntar: Faria esta repactuação se o dinheiro fosse meu, ou adotaríamos a fria razão, atitude esta que é a esperada pela maioria dos sócios com dinheiro investido em nosso empreendimento?

Política austera de renegociação: Percebemos que a renegociação em muitos manuais de crédito é algo pouco explicitado, permitindo que prazos e taxas sejam definidos de forma intempestiva, transparecendo que, em conceito, seguimos a linha aparentemente lógica (renegociar para receber). Algo agravado por não encontrarmos facilmente em manuais de crédito uma distinção tratando os créditos repactuados, independente se eles já são fruto de uma ou mais renegociações ou de refinanciamentos. Diante destas constatações e da indiscutível crise econômica que se avizinha, é urgente que sua Singular desenvolva uma polí-



tica de renegociação detalhada, racional, rápida e austera, definindo literalmente até quando trataremos um devedor como resgatável ou interessante comercialmente, e quando passaremos a ser austeros visando recuperar os recursos deixados aos nossos cuidados pelos outros sócios, os quais confiaram a nós sua guarda e uma boa rentabilidade.

Vale ressaltar ainda que não nos parece prudente a política de reduzir juros frente a uma renegociação, e, sim, ajustar a prestação e prazo a sua nova realidade de liquidez. O cliente já sinalizou problemas, os quais certamente não nos fariam dar a ele novos créditos, portanto, hoje não desejaríamos tê-lo em nossa carteira de crédito. É importante frisar que, em função da penúria do devedor e da nossa necessidade financeira e contábil de reaver os valores, dificilmente haverá melhorias das garantias. Assim, cabe-nos atenção na busca de nosso principal o quanto antes.

Por fim, como solução comercial paliativa, caso acreditemos que o cliente em refinanciamento em breve voltará a ser rentável e aderente a nossas soluções saudáveis, ele deve pagar pelos serviços básicos da conta corrente nos quais não devemos ter qualquer exposição creditícia e de imagem até que fique em condições muito serenas de liquidez. Vale ressaltar que não há qualquer problema comercial em manter ativo na carteira clientes com apontamentos nos birôs de negativação, desde que não nos devam mais nada e usem apenas o cartão de débito, sacando sobre seu saldo positivo. Ainda cabe aos líderes validarem se, em um refinanciamento, visando manter metas e ranking, não foram incoerentemente mantidas outras soluções de menor relevância frente à crise do cliente.

Impactos subjetivos da renegociação nas Sobras: Observa-se que as Sobras crescem mesmo tendo uma evolução na carteira refinanciada/renegociada, a qual, gradualmente, pelo pagamento de algumas parcelas em dia (de uma grande dívida anterior) irá seguir a mesma régua de provisão de um crédito saudável, algo realmente pouco coerente e que deveria ser motivo de reflexão de nossos líderes, em especial das Singulares com Governança. Ao renegociar as operações inadimplentes, em prazos maiores e pres-

tações menores, gradualmente restauram-se baixas provisões, melhorando as Sobras, como se a origem destes créditos fossem normais, o que verdadeiramente não o é. Neste cenário passa-se equivocadamente um sinal aos sócios e a sensação de que a crise não afetou em quase nada a instituição, em especial frente a sua rentabilidade e a qualidade de sua carteira de crédito. E muito menos fica transparente por qual período ainda esta parcela frágil da carteira creditícia irá impactar a perenidade da instituição, e se há ainda alguma onda para ser absorvida. É bom frisar que neste cenário foca-se nas repactuações, atacando a febre e não a causa. Deixando de rever a eficácia do processo, da capacitação e a eficácia das políticas comerciais, do manual de crédito, das alçadas e do comitê de crédito, dos auditores etc.

Renegociação sempre é algo esperado: Dar crédito de varejo massificado de forma lenta, com garantias reais ou com limites abaixo da concorrência é um posicionamento seguro, mas que não permitirá nossa perpetuação. Precisamos, com parcimônia, ousar no crédito, e para isto devemos reinventar a política de crédito visando fluidez, precificação, acompanhamento e gestão da inadimplência. Se não dermos crédito de forma dinâmica e coerente no varejo corremos o risco de inviabilizar nosso modelo de negócio e tornamos ingloria a fundação da nossa Singular.

Para crescer, precisamos ousar. Reforço que, para alguns, os conceitos quanto à inadimplência foram edificados em épocas de bonança, onde as inadimplências eram baixas e os clientes atuais nos permitiram crescer até que de forma razoável. Nesta proporção da crise, naturalmente o agravamento das repactuações e provisões irão corroer as Sobras. E algo indesejado se aproxima. Boa parte do saldo de nossa carteira de crédito pode ter prazo remanescente de dois anos ou mais, e foi precificada na época de bonança, com discreto peso da inadimplência. Contudo, ela navegará por um longo tempo na crise sem esta devida precificação, tornando-a frágil comercialmente.

VISÃO PRÁTICA COMERCIAL PARA ACOMPANHAMENTO INTERNO DOS RISCOS

	REFINANCIAMENTO	RENEGOCIAÇÃO
SINAL	Inadimplência (ou não) em um linha específica	Inadimplência em uma (ou várias) linhas *
RISCO MAIOR NA SINGULAR	Até nível "C" (até 60 dias)	Acima de "D" inclusive (+ 61 dias)
HISTÓRICO	Eventual estresse de solvência pontual de um cliente com bom histórico	Independente
DESEJAMOS O CLIENTE NA CARTEIRA	Sim	Não
RELACIONAMENTO COMERCIAL	Naturalmente manteremos os demais produtos e serviços	Exclusão de todos
ACORDO	Amigável. Utilizando a mesma linha original	Efetivo, firme, rápido. Utilizando linha específica de Renegociação
REFORÇO DE GARANTIAS	Se não for causar estresse na proposta	Sempre que possível. Ela "deve" balizar prazo e taxa
MONITORAMENTO	Eventualmente acompanhando o desdobramento dos riscos	Faremos um processo de monitoramento dedicado a esta carteira
VISITAREMOS	Eventualmente monitoramos/visitamos o desdobramento dos riscos	Se plausível, visitamos para entender a real situação global
RÉGUA DE COBRANÇA	A mesma "saudável" aplicada a operação inicial	Régua Rápida e assertiva quanto aos aspectos legais
REAVALIO O RISCO DO CLIENTE	Não necessariamente, uso a evolução de risco legal	Sim, mantendo o maior nível do cliente e agravo este risco já no primeiro dia de atraso
OBJETIVO FINANCEIRO	Manter um saudável relacionamento global do cliente frente a nossas soluções	Resgatar rapidamente o principal, e se possível os juros, multas e custas.
CAPITAL SOCIAL NA AMORTIZAÇÃO	Não	Sim. Capital Social é usado como "aval/amortizador" da dívida
EXCLUSÃO DO SÓCIO	Não	Sim. Este processo deve ser efetivado tão logo tenhamos a renegociação
ANÁLISE CONTAMINAÇÃO	Sim. Mas preventivamente	Sim. Análise se parte da carteira pode estar contaminada

* "Renegociação Saudável" - Procura proativa do cliente - risco até "C"

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

As quantidades, volumes e juros oriundos de "refinanciamentos" e renegociações devem ser analisados de forma distinta pelos nossos líderes, para que não se sintam tentados a considerá-los como saudáveis, unicamente por terem sido uma das inúmeras fontes das Sobras.

Em conceito, a renegociação é uma opção creditícia que tenta resgatar um bom tomador de crédito que passa por uma crise financeira. Esta operação não afeta a liquidez da Singular, pois não envolve novas liberações. Contudo, se o nosso julgamento original quanto ao quilate do cliente mudou ou foi equivocado, é bom rapidamente assumir este ônus e, após receber o possível, presentear a concorrência com este cliente-problema. Mas, nosso quadro comercial deve repor essa "vaga", substituindo-a por um cliente melhor, caso contrário, emperraremos a engrenagem que viabiliza a perenidade comercial da instituição.

Sugerimos que reflita sobre a nossa proposta paliativa de uso do conceito interno de refinanciamento como algo eventual e saudável diante de um cliente com um suave problema de liquidez. Relembrando que a renegociação deve ser aplicada apenas para clientes com estresse de liquidez e que esta é a única nomenclatura legal, conforme a Resolução 2.682/99. Pedimos atenção frente a adoção de práticas comerciais distintas desta normativa, pois estas podem afetar a lisura contábil, suavizando a leitura de realidades mais severas, as quais são naturais e esperadas diante de crises econômicas.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



MACROS

TECNOLOGIA - TODO EXCESSO SERÁ PUNIDO PELO SR. MERCADO

Pela rapidez que trafegam as informações, sabemos quase em tempo real dos avanços decorrentes do uso da mais elevada tecnologia, sendo que, a maioria dessas tecnologias, originalmente, é aplicada com êxito comercial em culturas de países desenvolvidos. E, com o decorrer do tempo, principalmente pela sua natural acessibilidade, passam a estar disponíveis nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Contudo, os benefícios comerciais das novas tecnologias em nossa sociedade dependem diretamente de estarmos vivendo um real crescimento econômico e social, pois, mesmo que essas sejam soluções mais acessíveis, elas demandam uma ótima infraestrutura tecnológica e que os usuários paguem pelo acesso a redes sem fio, além de terem que adquirir constantemente novos dispositivos para fazer um bom uso das novas soluções.

Uma pergunta direta. As cidades onde sua Singular compete possuem condições de terem um shopping center de bom porte com 100 lojas, sendo, no mínimo, 5 delas lojas âncoras como Lojas Americanas, Lojas Marisa, Casas Bahia...? Muito provavelmente a resposta será negativa, o que nos permite afirmar que as lojas tradicionais de rua se mantêm firmes nestes mercados. Já em grandes centros temos gradualmente a migração para os shopping centers, mas isto nem de longe sinaliza o fim das tradicionais lojas de rua, as quais naturalmente se adaptam a estas mudanças, pois

os públicos também se tornam distintos. Diante dessa constatação, pedimos atenção para verificar se, em um futuro próximo as agências bancárias totalmente automatizadas localizadas em grandes centros (sem atendimento humano), podem na próxima década virem a ser um grande modelo de negócio. Porém, não acreditamos que este modelo automatizado possa com a mesma rapidez vir a ser também aplicado nas praças onde sua Singular atua, haja vista a especificidade de nosso modelo de negócio, onde o atendimento é ainda um dos seus fortes diferenciais.

Seus melhores clientes e sua cultura. Passemos a observar a percepção do que seja um atendimento bancário de qualidade frente aos serviços prestados por sua Singular aos seus maiores investidores e aqueles com elevados saldos em cota capital, como também aos seus executivos, seus sócios fundadores, os dirigentes da entidade mantenedora original que apoiou a formação da Singular, e os fortes formadores de opinião em cada uma das suas praças de atuação. Certamente eles podem até ser usuários de soluções tecnológicas de sua Singular, mas certamente desejam e merecem “colo”, reconhecimento e respeito diante da relevância e dependência que sua instituição

tem frente a eles. Assim, apesar de estarmos antenados com o futuro, inclusive com acesso há vários periódicos e vídeos sobre o futuro das instituições financeiras diante da mudança mundial da sociedade e pelo uso da tecnologia, peço calma! Em nosso mercado, após 40 anos de vivência, não considero a inovação tecnológica como um decisivo diferencial competitivo, pois ela logo se estabiliza, barateia, fica mais segura, e assim, acompanhamos com segurança a tecnologia, mas não se copia um bom atendimento para os nossos sócios. Este é um diferencial competitivo simples, óbvio e sustentável. “Para algumas coisas, não tem preço”, outra tem a tecnologia.

Tendências sócias econômicas. Há um cenário que nos remete a prever anos de fortes instabilidades econômicas e políticas, potencializados pela abrupta e real estagnação do crescimento da base da classe média, que vinha da ascensão de um grande número de pessoas oriundas do topo da classe baixa. Essas foram gradualmente promovidas pelas recentes duas décadas de estabilidade econômica e pela enorme facilidade ao crédito. Vale ressaltar que este enorme grupo da população terá grandes dificuldades para abrir mão das novas experiências, advindas do consumo de bens e serviços mais elaborados.

Já é fato que o desemprego cresce a passos largos, afetando sobremaneira os jovens até 25 anos. Contudo, sendo muito menor frente aos profissionais qualificados com mais de 40 anos. Isto é natural, haja vista que para qualquer empresário que acredita no futuro de seu negócio é prudente manter os capitães de sua frota mercante frente às intempéries climáticas, e demitir ajudantes menos qualificados, os quais podem ser facilmente repostos tão logo volte a calmaria. Diante deste cenário devemos nos perguntar, onde estrategicamente deve estar o foco de nossos executivos? Seria na busca da tecnologia para reduzir custos e prover ganhos de escala, mesmo que nas praças onde atuam ainda não desejem e/ou valorizem a elevada tecnologia, como se vê em grandes centros? Ou deveriam ter clareza e certeza que estão efetivamente entregando um ótimo atendimento para seus melhores associados, mesmo que alguns destes demandem elevado grau de soluções tecnológicas disponíveis na Singular?

Atendimento de qualidade para todos os sócios ou apenas aos bons clientes: Os bancos de varejo massificado têm na tecnologia uma forte aliada, em especial quanto ao atendimento da grande massa de sua base de clientes, pois estes, com menor poder de compra, conseguem viabilizar ganhos através de seus autoatendimentos e do pagamento de altos juros de seus discretos limites pré-fixados. Esta realidade é facilmente encontrada em grandes centros, onde o tempo e a logística direcionam esta massa de clien-

tes automaticamente para a mais rápida solução, e esta fortemente dependente de tecnologia, seja nos caixas automáticos, internet ou 0800. Individualmente estes clientes de menor potencial de geração de receita não têm condições de exigir ou custear atendimento pessoal, tradicional, com qualidade como os usualmente disponíveis em boas agências bancárias.

Fica, então, a grande interrogação. Nosso modelo de negócio é balizado pela igualdade dos sócios, e vê-se que os grandes bancos automatizam

à revelia o atendimento dos clientes de baixo potencial de receita, visando viabilizar economicamente esse público. Seria correto, portanto, buscarmos a tecnologia para atendermos de forma automatizada (barata) nossos sócios menos rentáveis, dando a eles um atendimento apenas mediano, e focarmos nossos esforços para darmos ótimo atendimento a nossos mais preciosos clientes (também sócios)?

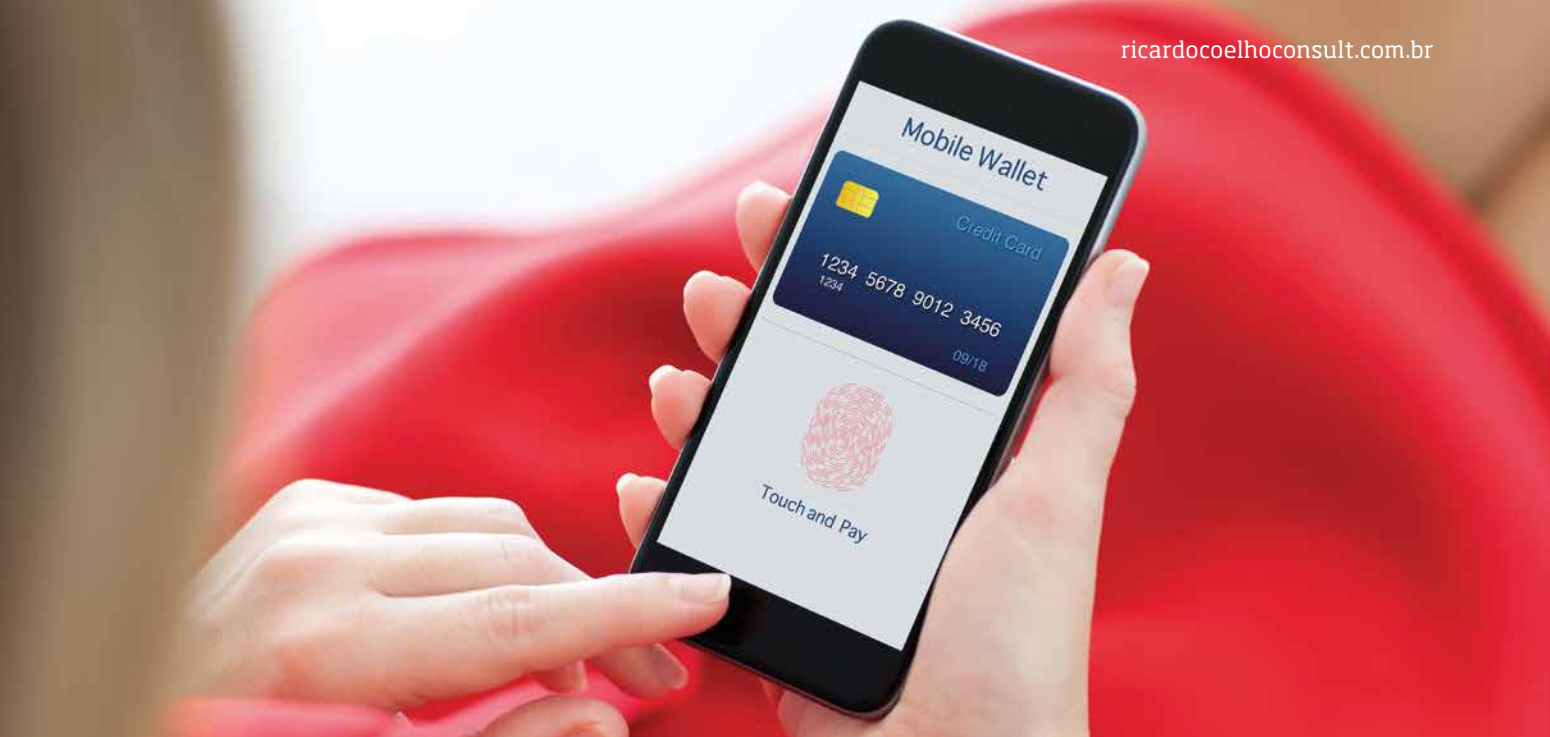
Parece-nos razoável que, diante de nossos sócios, ofertemos com qualidade o atendimento em nossas tradicionais agências, sempre observando que grandes investido- ➔

res, tomadores e contas empresariais demandam e desejam mais atenção. Contudo, seria ingênuo acreditar que dentro de alguns anos não será obrigatório nossos executivos adotarem estratégias comerciais onde sócios de menor potencial de receita serão atendidos por canais 100% tecnológicos, visando ganhos e competitividade frente ao projeto de perpetuação da Singular. O outro grupo de clientes (mais rentáveis) decidirá o canal que deseja ser atendido: automatizado ou presencial.

Como alongar a política de aderência: Vimos em vários de nossos artigos que onde há cifrao não há fidelização, e que devemos buscar o relacionamento comercial que rotulamos de uma paga justa por um tempo justo. Precisamos antes de tudo analisar a nossa real capacidade de prestar um bom atendimento a nossos sócios, permitindo que esse julgamento seja real e não empírico ou metido por pesquisas mercadológicas com vieses tendenciosos de origem. Por esses e por outros motivos pontuais percebemos que alguns de nossos executivos são tentados há rotular como muito bom o atendimento que presta aos seus sócios. E por atuar intensamente neste mercado sabemos que ainda temos muito terreno para chegarmos a este rótulo.

Assim sendo, na visão dos clientes, a figura do “meu” gerente (âncora de conta) e da “minha” agência (segurança institucional) que escolhi deve ser diuturnamente a eles revigorada, pois precisam em alguns momentos buscar este porto seguro físico para evoluir no relacionamento comercial. Esse é um diferencial comum em nossas Singulares e que deverá ainda sê-lo por um bom tempo. De forma global, na gestão do relacionamento comercial, a tecnologia tem elevado potencial para incrementar de forma substancial este convívio com os sócios, permitindo maior interação e aderência entre as partes, inclusive com seu gerente da conta.

Fala-se muito em clientes jovens como um ótimo nicho mercadológico. Peço que releiam atentamente o artigo postado em 17/01/2014 intitulado: “Bons clientes - Jovens avulsos ou entidade família”, o qual está também na página 48 da 5ª edição de nossa Revista: “Visão Comercial do Cooperativismo de Crédito”, com 92 páginas (26 artigos) enviada a todos os executivos das nossas Singulares. De forma breve, temos que ter soluções tecnológicas para os filhos dos bons clientes, e não para qualquer filho de nossos clientes ou para jovens avulsos no mercado. Apesar da plástica da ação e da até aparente coerência deste esforço, vê-se na prática que é algo descompassado e um dispêndio desnecessário de nossas escassas energias. Diante do estressante mercado que atuamos e das intempéries econômicas que surfaremos é altamente temeroso focar de forma massificada nos jovens, unicamente porque são universitários ou apenas por serem grandes usuários da tecnologia.



REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Devemos gerir nosso modelo de negócio buscando fortes diferenciais, que sejam dificilmente copiados pelos concorrentes, além de aproveitarmos ainda mais os exclusivos benefícios das Sobras, IOF, "ser dono", singularidade, fomento a riqueza local, entre outros. É indubitável que a tecnologia veio para ficar e será cada vez mais um forte diferencial competitivo, na proporção direta do amadurecimento dos micromercados. Seu uso pasteurizado ou a exigência de termos em tempo real as mesmas tecnologias de nossos maiores concorrentes será um descompasso comercial, com consequências imprevisíveis ao nosso modelo de negócio, acarretando um distanciamento na qualidade do atendimento personalizado aos nossos sócios.

Proponho que nossas soluções tecnológicas, que já são eficazes na grande maioria de nosso modelo de negócio, estejam sempre em evolução, mas que não sejamos precipitados em torná-las o único canal de atendimento para uma grande casta de nossos sócios, tal qual hoje se vê em bancos de varejo massificados de primeira linha que atuam fortemente em grandes centros.

Assim, imagino o futuro saudável para o cooperativismo de crédito. Um robusto Trem Maria Fumaça. Sereno, simples, forte e constante em seu movimento até o seu destino, para o qual nossos sócios compraram passagem. Tecnologia deve ser nosso último vagão e estará à disposição na sua plenitude ou em alguns serviços específicos aos seus sócios, os quais estarão bem acomodados nos vagões tradicionais. Ao colocarmos a tecnologia em nosso primeiro vagão, tendemos a ter uma visão ofuscada do passado e uma amplitude teórica hiper otimista e de primeiro mundo sobre o futuro, esquecendo a singularidade que nos faz competir com diferenciais comerciais diante de grandes concorrentes que adotam soluções pasteurizadas e tecnológicas em todo nosso eclético país.

Prever o futuro frente aos avanços tecnológicos é razoavelmente fácil, mas manter-se vivo até lá precede de astúcia, simplicidade e foco no que hoje é valor para os melhores sócios de cada uma de nossas 1.200 Singulares, as quais competem em centenas de díspares micromercados.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

o futuro é
singular,
os desafios
serão **plurais.**

CONSULTORIA DE GESTÃO COMERCIAL **- A EXPERIÊNCIA E A PRÁTICA À SUA DISPOSIÇÃO -**

Para você, líder do Cooperativismo de Crédito, a perpetuação com competitividade da sua instituição, além de um belo projeto de vida, é a certeza da manutenção dos benefícios socioeconômicos que somente este modelo de negócio pode potencializar aos seus sócios e à sociedade onde atua.

Mas os desafios crescem na proporção da pujança da Singular, e tendem a ficar mais estressantes diante da crise que se avizinha. Entretanto, é saudável que superemos de forma breve, simples e eficaz as situações de maior risco que certamente nos serão apresentadas.

Compartilhamos com você a certeza de que
**o Cooperativismo de Crédito é a mais inteligente
solução financeira** para o desenvolvimento do Brasil.

A seguir, apresentamos de forma breve o processo e abordagem geral de nossos esforços de consultoria. Você verá que é algo prático e focado em resultados suportados por soluções simples e já testadas, e que não gera, necessariamente, uma dependência futura.

Nesses 11 anos de atuação 100% focada no apoio à gestão comercial das Singulares, nossas consultorias vêm beneficiando dezenas de clientes.

Ficamos à sua disposição para lhe enviar uma proposta.

ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O foco da consultoria é desenvolver um plano de ação simples e prático, alinhado à realidade de sua Singular, identificando oportunidades sobre a base atual de associados, bem como propor melhorias e pontos de atenção sobre processos atuais. Assim, potencializamos o projeto de ser uma instituição competitiva e a melhor solução financeira para seus sócios e para a sociedade onde está inserida.

16h

40h

16h

PRÉ-DIAGNÓSTICO

Visando a um ajuste fino a realidade da Singular, a consultoria inicia-se entrevistando cada um dos executivos mais atuantes, seus gestores de retaguarda e os líderes das unidades mais expressivas ou atípicas

CONSULTORIA

Junto com os executivos e os gestores seniores selecionados, desenvolveremos dezenas de temas e prioridades a serem definidas pelos profissionais desta Singular. Resultando em um relatório discriminado dessas ações

SEMINÁRIO

Com a presença de todos os funcionários, conselheiros e diretores, visando a compartilhar as melhores práticas comerciais ajustadas à realidade da Singular e a contextualizar eventuais correções de algum ponto específico.

PRINCIPAIS ABORDAGENS

PESSOAL

Analisar a atual forma de trabalho nos pontos comerciais, operacionais e administrativos, verificar o organograma e meritocracia frente aos desafios comerciais e sugerir formas de preparar novos talentos comerciais.

MACROAMBIENTE

Análise do ambiente externo (concorrências diretas e indiretas, tendências de mercado, etc.) e internos (produtos, serviços, sobras, reservas, etc.), além de analisar a realidade das Unidades, estruturar e implementar um plano de ação que gere ganhos de produtividade comercial através das pessoas.

GESTÃO DE BASE

Análise comercial com tópicos que auxiliam no reconhecimento das riquezas comerciais de base, permitindo subsídios para um plano de ação comercial mais ajustado à realidade da Singular. Esta etapa será dividida em Gestão da Carteira Atual, Gestão das Soluções e Força de Venda.

PROCESSOS E GESTÃO

Análise da efetividade das metas e suas ações comerciais, estruturação de campanhas práticas e simples que deem movimento ao quadro funcional, definição de métricas e orientação quanto às melhores abordagens de venda, visitas, manutenção, prospecção, tarifas e sugestões para redução de custos.

Ricardo Coelho, 56, 42 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. Por 20 anos foi professor universitário de cadeiras como: Gerenciamento de Clientes, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor e Criatividade, além de ter participado de seminários internacionais de cooperativismo de crédito em Mondragon (Espanha), Dejarins (Canadá) e Montabaur (Alemanha).



MACROS

USO DE SMARTPHONE *PARA FALSAS “URGÊNCIAS PARTICULARES”*

Em recente viagem ao exterior deparei-me com uma cena de falta de segurança que explicita meu desconforto, como veremos a seguir. É cada vez mais frequente vermos, em seu horário de trabalho, policiais e guardas de trânsito teclando seus smartphones, vendo vídeos ou acessando redes sociais. Também já não é raro vermos vigilantes de agências bancárias desatentos a sua função, ao “discretamente” acessarem inúmeras vezes seus smartphones, o que, por lei, nem mesmo os clientes podem fazer. Mas não imaginava que essa desatenção com a segurança estivesse também ocorrendo em um país que, notoriamente é reconhecido pelo rigor na imigração nos aeroportos. Para minha surpresa, o policial alocado diretamente sobre a fila da imigração, com a cabeça baixa e um sorriso maroto nos lábios, deixou passar mais de 50 pessoas sem se quer olhar em seus rostos, de tão entretido que estava em dar vazão às suas “urgências particulares”. Em todos esses casos, esses profissionais desviam de sua função ao usarem de forma acintosa seu smartphone para seu “entretenimento”, durante o horário do serviço. Há algo errado.

Sabemos que é da natureza das coisas, para o bem ou para o mal, algumas delas crescerem sorrateiramente, passando a exigir muito cuidado na sua gestão. O crescimento de alguns desses discretos e “inocentes” fatos podem impactar a perpetuação de um modelo comercial, como pode vir a ser o uso no trabalho do smartphone para “urgências pessoais”. Algumas empresas ainda relaxam esta vigilância deixando livre o acesso do smartphone durante o expediente. Outras o liberam apenas para seus profissionais mais seniores ou com funções específicas.

Um vício chamando smartphone: Percebe-se na grande massa da população trabalhadora, que é assustadora a elevação da “dependência” quanto aos serviços “online” de informações particulares “não urgentes”. Basta um leve som ou o vibrar do smartphone e ele passa a ser o foco do profissional que, intuitivamente, o foca, interagindo como se o “novo” assunto apresentado seja tão urgente, quanto o ataque as torres gêmeas em Nova York. Incrivelmente, os acontecimentos pequenos, em especial os mais particulares, ganham urgente notoriedade e extrema relevância no ambiente de trabalho. Em especial quando há pouco serviço ou baixa cobrança de produtividade.

Regras formais de uso: Recentemente um banco agiu sobre este problema detectado em seu grande Call Center, ao perceber o impacto na produtividade dos seus profissionais, mesmo sobre aqueles que diziam serem capazes de

atender a um cliente enquanto navegavam nas redes sociais e afins. Passou-se a medir dois grupos de estudos: Um não usaria o celular durante o trabalho e o outro teria a liberdade de seu uso.

O grupo com acesso ao smartphone produziu 17% menos que o grupo 100% focado em atender a fila tradicional de clientes, que para lá ligavam. E mais ainda, observou-se que o grupo que não se desconectou da internet pessoal manteve-se ainda mais conectado nos intervalos, pela enormidade de interações desenvolvidas com sua rede particular durante o trabalho.

Hoje, para os profissionais dessa função, ficou formalmente decidido que, para casos particulares considerados “não adiáveis” os funcionários podem informar a seus contatos o telefone fixo da chefia imediata, para que esta anote o recado ou mesmo permitam que os funcionários usem seus smartphones que passaram a ser guardados em armários, ou dentro de pastas específicas em suas gavetas. Contudo, é claro que esses equipamentos ficam naturalmente liberados para uso nos intervalos ou no horário de almoço.

Importante: Isso foi decidido por uma regra formal interna, e todos sabem que seu descumprimento é passível de advertência ou demissão por justa causa. Algo totalmente legal.

Esta decisão pode parecer agressiva, mas não podemos imaginar que o uso do smartphone no ambiente de trabalho já não está impactando a produtividade e a qualidade de nossos serviços, em especial os esforços comerciais que, indiretamente enfraquecem o projeto de perpetuação da sua instituição. Isto sem computar alguns discretos e perigosos temas de segurança da informação e sigilo bancário. Por fim, é frágil a crença de que, em especial no início do expediente, a grande maioria dos profissionais acessam informações que podem ser úteis ao serviço, salvo para cargos mais estratégicos ou específicos.

Quando não há regras claras sobre o uso do smartphone no ambiente de trabalho, ele tende a ficar discretamente posicionado à altura dos olhos e ganha cada vez mais utilidades, como se fosse um indispensável membro do nosso corpo. Se bem gerido não há dúvidas que isso é verdade. Mas, cuidado! Mesmo que no silencioso, ele nos atrai facilmente para interações ou informações “online”, sendo que a grande maioria delas poderiam ser postergadas ou mesmo descartadas.



O problema está se agravando. É facilmente percebido pelos nossos próprios testemunhos de desatenção à baixa qualidade de atendimento de profissionais que, no momento antes de nos atender, estavam entretidos usando o seu smartphone, seja na recepção do médico, no balcão de entidades públicas etc. Fica notório que assoberbamente nos dão atenção, como se tivéssemos saído do nada e passássemos a atrapalhar suas “urgências particulares”.

Isto também é constatado quando nos deparamos com o crescimento de multas e mortes no trânsito pelo uso de celular ao dirigir, ou pelo seu uso por pedestres desatentos ao cruzarem vias públicas. Basta ver as impactantes propagandas educativas de trânsito visando coibir o uso de celulares ao dirigir, em especial nas funções que obrigue o usuário a teclar. Isto é algo assustador e que leva as seguradoras a desenvolverem caras campanhas educativas, já que perceberam que dificilmente o motorista que aciona o seguro irá admitir que estava ao celular quando se envolveu em um acidente. Ainda não há teste de “smartphonômetro”.

REFLEXÃO FINAL

POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Passa a perceber se em alguns cenários de sua instituição o uso do smartphone para “urgências particulares” já não está acima do aceitável. Comece a discutir esse tema de forma franca com sua liderança. Verá que já tem casos onde deveria orientar e definir regras formais para que esse problema não se torne um grande motivo de desconforto muito em breve. Postergar esta ação normativa exigirá medidas ainda mais desagradáveis. Sugerimos que em breve envolva as partes interessadas na busca de soluções saudáveis.

Mas, atenção! Devemos individualmente ter atenção ao tema, para que evitemos que, através dos smartphones, nossa vida particular invada sorrateiramente nosso ambiente de trabalho, ganhando uma notoriedade e urgência não compatível com nossos desafios profissionais.

Antes de esperarmos padrões de nossa empresa, é de cada um de nós a responsabilidade na definição de limites para o uso do nosso smartphone em nossa vida profissional. Sejamos primeiro o exemplo.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.





MACROS

RESGATANDO

NOSSA QUALIDADE DE SERVIÇOS

Iniciei na década de 1980 minha carreira de professor universitário de Marketing e Vendas, a qual se estendeu até 2003. Naquela década, e na seguinte, o *glamour* industrial e comercial era ter como meta a busca da “qualidade total”, algo que freneticamente impulsionava a academia na busca por desenvolver teses glamorosas, posicionando-se, assim, como professores “atualizados”. Era comum vermos entidades ou profissionais buscando apadrinhar “novos” conceitos de “qualidade”, muitos importados de países mais desenvolvidos, sem se preocupar em ajustá-los a nossa realidade. O mote “qualidade” se destacava, pois além de ser um desejado e óbvio conceito comercial, foi favorecido

na época pelo rápido crescimento da tecnologia da comunicação, das facilidades computacionais e pela crescente internacionalização do mercado.

Uma grande ajuda foi a preexistência e credibilidade na década de 1980 da Certificação ISO (International Organization for Standardization), que fora criada por 25 países em 1946, quando encerrou-se a Segunda Grande Guerra, visando a uma nova padronização para facilitar a unificação dos padrões industriais. A Certificação ISO é ampla, inclusive com alguns esforços quanto



à Qualidade de Serviços. Mas, de forma simplificada, permite que todos os produtos compitam em pé de igualdade, já que certifica se as especificações desses produtos, cuja produção pode ter ocorrido em qualquer parte do mundo (incluindo os produtos locais), seguiram as mesmas especificações estabelecidas pelos compradores mundiais. Portanto, um grande avanço para o mercado internacional, e até mesmo o nacional.

Contudo, como seria a Certificação de Qualidade para Serviços? Observa-se que pouco se

avançou, pois diferente de parafusos, plásticos e processos, os serviços dependem de interação humana, a qual tem atitudes que oscilam diuturnamente, impactadas por uma complexidade de dependências ambientais e, especialmente, em função de nossa natureza individual pouco previsível. É importante destacar que por décadas ainda veremos esforços em rotular a Qualidade de Serviços, mas o que deveríamos fazer é buscar balizar um determinado serviço, julgado pela média dos seus usuários, como sendo: excelente, bom, satisfatório ou fraco. Esses adjetivos são oportunos, pois quem julga nossos serviços são nossos clientes e, apesar de nosso intenso esforço em nos superar, eles podem, naquele momento, nos julgar de forma distinta daquela que fizeram horas antes.

Por fim, lembro que era comum na década de 1980 e 1990 ouvirmos de forma eufórica de acadêmicos e profissionais envolvidos com os programas empresariais de qualidade que havia a necessidade de medir a Qualidade em Serviços, ao mesmo tempo em que bradavam frases de efeito como: "O cliente é rei", "A primeira impressão é a que fica", "Não teremos uma segunda chance de causar a primeira boa impressão" etc. Concordamos que estas frases carregam eternos e ótimos preceitos, mas hoje se alguém tentar usá-la será rotulado como sendo um profissional retrógrado e desligado da modernidade. Porém, mesmo que não pronunciemos mais tais frases, devemos lembrar a nossa equipe e a nós mesmos que o nosso sucesso comercial em serviços dependerá de que as soluções ofertadas sejam óbvias e entregues com simplicidade. O Cliente quer solução e não certificação. O cliente não quer rótulos, quer ser reconhecido e bem atendido. ➤

A evolução no descaso quando do serviço: Reconhecemos que, como vendedores de serviços afetados pelo elevado estresse social, tendemos a chegar cada vez mais estressados ao local de venda de nossas soluções, cenário agravado pela pressão por metas numéricas de vendas e a manutenção do emprego. Portanto, será um desafio a busca da melhoria efetiva no nível de serviço de nossa Singular. Com esta compreensão nós líderes evitaremos dois equívocos comuns:

O primeiro é o de pré-julgar a qualidade de Serviço de nossa Singular pela evolução dos números e indicadores de nossa Instituição.

O segundo é rotularmos a qualidade de serviços de nossa Singular pelo que acontece conosco ou pelo que vivenciamos como clientes "seletos", atendidos de forma distinta pela unidade sede da Singular. Esse tratamento diferenciado tende a ser também percebido pelos clientes mais próximos aos líderes, edificando nos líderes um sentimento de que este é o padrão em todos os pontos de vendas, inclusive para a massa de clientes "não Vips".

Diante dessa exposição de motivos, há uma grande chance de que a Qualidade de Serviço percebida pelos líderes não reflita necessariamente na praticada pela Singular.

Vemos que os Planejamentos Estratégicos têm números desafiadores, mas pouco ou nenhuma preocupação em melhorar e "medir" a Qualidade de Serviços. Sugerimos que doravante nossos líderes tenham atitudes e discursos focados no desafio de melhorar ainda mais o atendimento percebido pelos seus clientes em qualquer de suas agências, inclusive se este for prestado na rede/bandeira da Singular. Também devem ter extrema habilidade para gradualmente ajudar nossos atendentes a enfrentarem os fatores sociais e internos que os estressam, evitando que ofusquem a missão de atender com maestria a nossos sócios. Nossos atendentes são ótimos para sugerir melhorias práticas de alto impacto. Envolve-os. Lembrando que o acordado não é caro.

Concorrência desqualificada: Sabemos que nossos diferenciais racionais financeiros em algumas situações são apenas razoáveis, e que nossos clientes têm padrões individuais de qualidade de atendimento edificado por décadas ao consumirem diversos serviços, incluindo o consumo de soluções em tradicionais bancos de varejo. Assim, acreditamos que nossos concorrentes diretos estão fraquejando na Qualidade de Serviço, seja por custos, excesso de academicismo, temerosas segmentações ou automação exagerada (e forçada). Portanto, como cooperativistas de crédito, devemos, sem alarido, realmente buscar dar “colo” (qualidade de serviço) a nossos bons clientes.

Certificação: Não se certifica Qualidade de Serviço, já que não há como mensurá-la de forma lógica, por ser a percepção momentânea de um indivíduo. Ela se resume pelo “gostar” de cada cliente por um fornecedor, mesmo que este seja mais longe, mais caro, menos tecnológico etc. Lembrando que este “gostar” em época de estresse econômico e social tende a ser mais racional, transferindo muito peso para quesitos de utilidade. Esse será um grande dilema a ser gerido.

REFLEXÃO FINAL

POR RICARDO COELHO CONSULT.
SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Doravante, lutando em um mercado muito mais agressivo, nossos líderes terão a árdua missão de resgatar a verdadeira cultura da Qualidade de Serviço, a qual é carregada de subjetividade. Contudo, precisam ser exemplos, assertivos e harmoniosos no discurso que gradualmente relembre a seus liderados comerciais que eles foram contratados unicamente para trazerem resultados saudáveis, vendendo soluções/serviços para seus bons clientes.

Por fim, apesar de ser um tema que é por muitos entendido com um clichê, recordamos que a Qualidade de Serviço depende em grande medida da “emoção” positiva (ou negativa) que proporcionamos de experiência a nossos clientes, a cada novo atendimento, para que potencialize sua preferência por nós frente à concorrência. Qualidade de Serviço é nunca menos que 51% de percepção. Se já temos o óbvio operacionalmente, basta que tenhamos estrutura e atitude para surpreendermos positivamente a nossos sócios.

O segredo da Qualidade de Serviços é buscarmos diuturnamente fazer o óbvio bem feito e de forma simples, sem julgarmos se isso já foi ou é feito.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**





MACROS

O ESTRESSE DO GANHO DO CAPITAL SOCIAL **QUE PASSA DE REMUNERAÇÃO PARA RENDA**

Algumas coisas são tão repetitivas em nossas vidas que as fazemos sem considerar sua coerência. Lembro-me da história do Canhão BX32 que foi usado com enorme sucesso na Primeira Grande Guerra. Ocorre que na Segunda Grande Guerra havia um pequeno país aliado sendo atacado pelos alemães, e tendo este pouco potencial bélico, recorreu aos demais países aliados para obter reforço balístico. Foram, então, enviados a ele uma centena destes canhões BX32 utilizados na primeira guerra e que estavam guardados, haja vista haver armamentos mais modernos, que estavam sendo usados na frente de batalha. Junto com os canhões BX32 seguiu o manual, já que não havia disponibilidade de realocar especialistas para este treinamento. Esse pequeno país passou, então, a utilizá-los com razoável sucesso. Seus tiros eram precisos, mas enquanto davam um tiro, os alemães davam três causando sérios prejuízos. Dian-

te da eminência do avanço alemão, os líderes dos países aliados enviaram um experiente treinador de artilharia para ver o que ocorria neste pequeno país aliado, já que não era coerente estarem sendo atacados de forma tão avassaladora.

Esse treinador balístico ao observar a forma dos militares utilizarem o Canhão BX32 nota que há quatro movimentos específicos. Dois homens na frente do canhão, com gestos bruscos, estendem as mãos e com elas prendem fortemente algo imaginário, um terceiro coloca o projétil e o quarto dispara. Sempre com enorme precisão de pontaria. Então, o treinador pergunta ao Comandante responsável por aquela artilharia por que seus homens fazem aqueles dois primeiros movimentos antes do disparo propriamente dito. O Comandante diz que assim estava orientado no manual. Então, o treinador de balística pede o manual, o lê atentamente, e explica que na Pri-

meira Grande Guerra o canhão BX32 havia ido para o front de batalha tracionado por um par de burros, e que estes dois movimentos eram para os soldados segurarem a rédea dos burros para que não se assustassem e fugissem. E que agora eles eram levados ao front puxados por Jeeps, e que esses dois movimentos iniciais eram então desnecessários. Depois de corrigido esse descompasso, o pequeno país aliado sagrou-se vencedor ao defender suas fronteiras. Mas o que tem a ver esta história do canhão BX32 com os ganhos do Capital Social pagos pelas Singulares?

Canhão BX32 X Juros Brutos ao Capital Social: Vamos aos fatos. Até 2014 os juros pagos aos sócios frente à remuneração do seu Capital Social pela Singular sofriam a retenção na fonte de 15% de Imposto de Renda por serem rotulados de “REMUNERAÇÃO” de um bem (ganho de capital), tal qual o que ocorre com os impostos frente às aplicações em Depósito a Prazo. Mas, em meados de 12/2015, o Cooperativismo de Crédito Nacional, através da OCB, passou a entender que em 2015, a remuneração ganha pelos Sócios deveria ser taxada como “RENDA” pela Receita (e não mais como ganho de capital/remuneração). E isso muda tudo. Passamos, então, a aplicar a mesma tabela crescente de tributação que atualmente é aplicada aos salários, pró-labores como empresário ou renda advinda de trabalho como autônomo, podendo esta chegar a 27,5%. Portanto, não havendo mais a retenção de imposto linear de 15% na fonte sobre a “REMUNERAÇÃO” do Capital Social, se aplica doravante o Imposto de Renda sobre “RENDA”.

Abaixo apresentamos outros sete pontos de atenção que pedimos sua detalhada leitura:

Atenção 01

Valores gastos a maior com “juros” ao Capital. Diante desse cenário percebemos que inúmeras Singulares buscavam em 2015 pagar a remuneração líquida da Poupança aos seus sócios. Nesses casos, é muito provável que a Singular pagou a estes sócios não 8,15% a.a., e sim 9,6% a.a., pois ao

imaginar que deveria deduzir 15% do Imposto de Renda que era devido nos anos anteriores, chegou ao ganho líquido de 8,15% a.a. da Poupança em 2015. Ou seja, essas Singulares podem ter pensado que pagaram 8,15% a.a. para seus sócios, mas de fato, para a enorme maioria deles ela pagou muito mais que a Poupança. Pagou 9,6% a.a., pois para a grande parte de seus sócios não incidiu o Imposto de Renda, quando da “RENDA” advinda do ganho sobre o Capital Social. Ainda mais que este valor unitário para a maioria dos sócios tende a ser pouco expressivo frente à tabela de ganhos de renda da Receita Federal. Portanto, isentos.

O impacto deve ser observado na consequência direta da tributação como “RENDA”, tal qual orientação formal da OCB no final de 2015, tendo em vista que esta mudança não foi conceitualmente internalizada quando essas Singulares decidiram pagar brutos 9,6% a.a., ao invés de aplicar direto 8,15% a.a., que foi o ganho da Poupança em 2015.

Outro fator que temos que levar em consideração é que em 2015 já não se pode aplicar mais a remuneração linear de 15% sobre os ganhos de todos os sócios indistintamente, quando antes isso não impactava os ajustes anuais de Imposto de Renda de qualquer um de nossos sócios. Portanto, uma Singular com R\$ 10.000.000,00 (ex.) de Capital Social que desejava remunerar a Poupança Líquida aos seus sócios, mas não se atentou para a mudança da tributação em 2015, retirou das Sobras à disposição da AGO não apenas R\$ 850.000,00 que seria o coerente frente à nova legislação, mas, sim R\$ 960.000,00. Ou seja, R\$ 110.000,00 a mais, os quais poderiam estar à disposição da AGO para alocar em outra destinação como: Reservas, Fates, Rateio... R\$ 110.000,00 é a diferença entre 9,6% a.a da Poupança Bruta e 8,15% a.a. da Poupança Líquida.

Portanto, como não há como corrigir contabilmente, este eventual descompasso de ter distribuído a mais R\$ 110.000,00, isso deve ser, então, muito bem capitalizado pelos executivos da Singular, pois para uma enorme quantidade de sócios, realmente o valor líquido que foi somado ao seu Capital Social foi o de 9,6% a.a. e não 8,15%, como seria o antigo discurso usual até 11/2015.

Atenção 02

Cientes de maior envergadura PF podem ser “penalizados” em suas declarações anuais de ajustes do Imposto de Renda. Em especial aqueles que detêm elevados Capitais Sociais ou Renda anual, haja vista a alteração pela Receita Federal dos “ganhos” frente ao Capital Social que passam de “Remuneração” para “Renda”.

a) Caso o sócio tenha elevado Capital Social e a Singular tenha pago em 2015 algum percentual da SELIC sobre ele, este ganhará uma RENDA extra que pode vir a superar a primeira faixa de isenção, elevando sua tributação a faixas mais elevadas, que podem chegar a 27,5%. Dessa forma, ao tributar essa RENDA, esse sócio ainda em 2015 teria deduzido este valor do ganho pago pela Singular ao Capital Social.

Devemos observar que a recuperação desse tributo é uma incógnita, e dependerá da complexa harmonia individual de cada cliente diante da sua declaração anual de Imposto de Renda, onde aplicará sua renda, deduções, impostos, ganhos de capital...

b) Caso o cliente seja tributado conforme explicitado no item acima, além de lançar esse ganho bruto como uma nova RENDA em sua declaração anual de Imposto de Renda, deverá lançar o valor retido de tributos em 12/2015, quando do crédito de RENDA sobre o Capital Social.

Esta complexa e individualizada realidade poderá impor na declaração de Imposto de Renda de 2016 (ano civil 2015), para alguns bons “clientes”, a aplicação de uma faixa maior de tributo do que se apenas estivesse lançando suas rendas de 2015 sem a renda do Capital Social. Isso poderá, então, vir a lhe impor uma tributação em uma faixa maior da tabela de retenção, tornando ainda mais custoso o seu Imposto de Renda, quando da sua declaração anual.

Em alguns casos, diante de clientes com elevada renda formal em 2015, pode ocorrer que suas despesas advindas da obrigatoriedade de lançar a sua RENDA sobre seu Capital Social sejam muito maiores que o valor depositado líquido em sua conta capital pela Singular no final de 2015. Isso, de forma indireta, faz seu ganho com a RENDA do Capital ser menor ou até

mesmo negativo (prejuízo). E isso não conseguiremos identificar, pois dependerá da individualidade e da forma com que esse cliente PF irá proceder sua declaração anual de Imposto de Renda.

c) Devemos também observar que alguns clientes podem, em função da RENDA recebida pelo Capital Social, ser obrigados a declarar formalmente o Imposto de Renda, haja vista passarem, então, a ser enquadrados pelo ganho mínimo de renda anual definido pela Receita.

Atenção 03

Deve a Singular agir prontamente para orientar seus sócios PF. Pois esses sócios já podem fazer suas declarações anuais de Imposto de Renda em 2016 (ano Civil 2015) e provavelmente estarão desatentos a essa “novidade”. Nos anos anteriores a 2015, quando o ganho do Capital Social era uma REMUNERAÇÃO com retenção de Imposto de Renda na fonte em 15% igual para 100% dos sócios, não havia necessidade de declarar esta retenção, pois a mesma já era definitiva e sem a possibilidade de uma eventual restituição. Mas, após 2015, inclusive, passou a ser RENDA e, assim, na declaração de 2016 (ano civil 2015), aqueles que por lei forem obrigados a declararem formalmente suas rendas ao fisco, terão que lançar a sua RENDA obtida com juros ao Capital Social.

Caso não o façam, muito provavelmente a Receita Federal irá colocá-los na “malha fina”, pois não irá constar em suas declarações uma das suas fontes de rendas formais (Renda com Capital Social), a qual já foi assim informada pela sua Singular à Receita Federal. Seria o mesmo que não declarar a renda de salários, para um cidadão empregado via CLT e que precise fazer a declaração anual de Imposto de Renda.

Atenção 04

O Capital Social não estava na Declaração de IR como patrimônio. Na prática vê-se que por inúmeros fatores, são raros os sócios que lançam seu Capital Social como patrimônio em sua declaração de Imposto de Renda. Contudo, a Re-

ceita Federal pode achar “estranho” aparecer um patrimônio na declaração de 2016 (ano Civil 2015), rotulado de Capital Social, que até então não existia. E ele, caso o sócio seja obrigado a fazer a declaração anual, deverá constar. Sendo assim, isso pode vir a ser algo que necessitará de “ajustes”, pois tem que haver renda para que este patrimônio possa ter sido adquirido no “último” ano, ou haverá pagamento de imposto por ganho de capital. Isso, além de outros desdobramentos, como o de eventualmente facilitar para ser pego por uma malha fina específica. Essas são suposições, mas cabe a nossos líderes refletir sobre todos os cenários possíveis.

Atenção 05

Capacitar rápido e bem nossos funcionários e executivos. As Singulares, apoiadas pelas suas Centrais, devem ser ágeis na capacitação de seu quadro executivo (diretores e conselheiros), e especialmente os seus profissionais das agências. Serão eles os mais solicitados pelos sócios PF diante dessa mudança de regulamentação de tributação. Eles precisam entender muito claramente o que mudou, por que mudou, os benefícios e os eventuais malefícios e como isso pode afetar cada um dos distintos perfis de sócios etc. Precisam ser ávidos em orientar, argumentar e principalmente acalmar algum bom sócio que possa ter sido formalmente penalizado pelo novo entendimento que rotula o ganho pago ao Capital Social de Remuneração para Renda.

Atenção 06

A tributação para empresas. Ela irá seguir a legislação na qual a empresa estiver enquadrada na Receita Federal (ex: Simples Nacional, Lucro Presumido etc.). Portanto, cabe ao contador de cada uma de nossas empresas associadas, orientá-las.

Atenção 07

Continuar a remunerar o Capital Social? Sim. Concordamos que esta nova forma de tributação irá requerer mais atenção de nossos líderes, e que, na imensa maioria nossos sócios serão beneficiados. Contudo, ratificamos nosso entendimento de que nossos sócios nos deixaram em confiança par-

te de seu patrimônio (seu Capital Social) e estes devem ser remunerados, no mínimo, pela inflação oficial ou pela Poupança, quando esta for superior, observando o limite legal de 100% da SELIC. Bem como que o eventual argumento de que a Singular não promoveria o ganho para o Capital Social dos sócios, pois seus sócios seriam tributados em 15% linearmente, que já era uma argumentação frágil, passa agora a não ter respaldo, além do que a quase totalidade dos sócios não serão afetados pela nova forma de incidência do Imposto de Renda. Recomendando a releitura de inúmeros artigos postados em nosso site que suportam esta orientação.

REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Seja qual for o momento de sua Singular ou Central não resta dúvida que este tema ainda não foi minuciosamente debatido em suas inúmeras consequências, seja para o bem ou para o mal.

Sabemos que já enviamos uma boa parte dos extratos a nossos sócios para que usem estas informações em suas declarações anuais de ajuste de Imposto de Renda e que em poucos dias estará aberta a janela anual para o preenchimento da declaração de Imposto de Renda. Contudo, temos certeza de que, se formos ágeis e argutos, iremos aprender muito, ensinar ainda mais e evitar qualquer história parecida com a do canhão BX32 que brilhou no início deste artigo.

Explícito que este tema é complexo, mas foi um dos temas abordado exaustivamente em nosso “Fórum de Líderes do Cooperativismo de Crédito”, realizado em Belo Horizonte nos dias 18 e 19/02/2016, e já permitiu que a grande maioria dos participantes tomassem ações visando capitalizar ao máximo esta “novidade” e analisassem onde haveria impactos e preparassem capacitações internas, comunicações assertivas e coerentes discursos.

**Concordar é secundário.
Refletir é urgente.**



MACROS

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

UMA PIZZA DE DISCÓRDIAS CONCEITUAIS

Uma grande rede de pizzarias nacional crescia ano após ano, mas passou a viver uma grave crise comercial após inovar contratando um médico e nutricionista para melhorar o cardápio com foco na qualidade de vida. Esses profissionais de saúde tiveram espaço inclusive para opinar também no marketing da empresa. Passaram a retirar do cardápio as delícias calóricas, mesmo estas sendo o carro chefe de vendas. Colocaram com destaque uma advertência junto às propagandas e também no cardápio da pizzaria de que lá ainda havia pizzas muito calóricas que usavam ingredientes desaconselhados pela medicina. Algo parecido com as advertências dos enormes riscos nos maços de cigarro. Informaram também com destaque no cardápio que desaconselhavam as opções de refrigerantes e cervejas por não serem saudáveis, e aconselhavam a ingestão de sucos naturais.

Aparentemente, algo tão incoerente comercialmente que você pode estar pensando que isso foi uma loucura ou mesmo que isso não aconteceu. Mas, será? Vamos construir, doravante, com base em premissas, uma clara correlação dessa história com os esforços de Educação Financeira adotados internamente em algumas instituições financeiras próximas a nós.

Premissa 01

O mercado define o cardápio, e não o bom senso: Sabe-se que o paladar é extremamente acentuado se o prato tiver gordura e sal (ou açúcar). Comer uma pizza é um ato social, mais do que unicamente sanar a fome. Assim, demora-se à mesa e bebemos normalmente refrigerantes e cervejas, que apesar de serem de enorme rentabilidade para a pizzaria, são sabidamente nada saudáveis. Ou seja, seria prudente retirar do cardápio de uma instituição financeira as soluções gordurosas como cheque especial, crédito parcelado, parcelamento do cartão de crédito e também retirar as bebidas - vendas adicionais -, como: seguros de baixa coerência, pacotes de serviços... mesmo sabemos que são essas as mais representativas receitas da instituição? Se retirarmos essas soluções dos "cardápios" entregues a nossos clientes mais glutões, estaríamos vivendo o mesmo estresse de sobrevivência da rede de pizzarias acima citada. Seria coerente?

Premissa 02

O lucro do varejo está na dependência que gera venda adicional e cíclica: A rede de pizzarias cresceu focando satisfazer uma demanda natural de aglutinar pessoas frente a soluções de guloseimas bem temperadas e gordurosas, tendo assim cativos clientes que, mesmo sabendo que esta não era a alimentação mais saudável, iam espontaneamente se deliciar e ter momentos agradáveis socialmente com seus entes queridos. As instituições financeiras massificadas cresceram baseadas em elevados juros de linhas de crédito de consumo (não investimento). Linhas estas que mesmo tendo elevados riscos, têm-se avolumada, seja pela maior quantidade de clientes oriundos da classe remediada, seja pelos limites cada vez mais generosos e longos a eles alocados. E na carona destas linhas massificadas "rotativas e dinâmicas" é que se gera a enorme dependência financeira desses tomadores de créditos e as instituições cada vez mais atrelam soluções pouco eficazes para esses clientes, como o seguro de crédito, por exemplo, que na prática gera para a instituição uma boa e nova fonte de receita e uma maior garantia, mas encarece o crédito justamente para quem desejamos educar financeiramente.

Premissa 03

A escolha é prerrogativa de qualquer mercado: Somos seres seletivos. Queremos escolher nossos governantes, nossos amigos, inclusive onde vamos comprar, mesmo diante de dezenas de concorrentes similares. Ao decidirmos, temos a sensação de que dispomos da prerrogativa da democracia de consumo. Se decidirmos de forma errônea, sabemos que podemos receber pênaltis financeiros e até sociais. Em última análise, a responsabilidade é do consumidor, mesmo que haja leis e normas que em princípio o defendem. Percebamos que a rede de pizzarias cresceu focando unicamente em satisfazer a uma demanda natural que é a de prover alimentação saborosa em ambiente harmonioso. Portanto, os usuários de soluções de instituições financeiras massificadas têm à sua disposição um enorme leque de opções, e ao decidirem por uma delas, julgam ser conhecedores das regras, dos benefícios e das responsabilidades dessa decisão.

Premissa 04

A informação não determina o risco ou o mérito da decisão do cidadão: Tendo informação e opções, o cidadão mediano irá decidir sempre visando mais benefícios a si do que a seu parceiro comercial. Algo óbvio, mas que muitos tendem a esquecer julgando que apenas o parceiro comercial se beneficiará da transação. Se na pizzaria havia uma ótima estrutura esperando pelos seus clientes e se o cardápio continha os valores e detalhava as opções não há porque alegar que houve omissão de informação. Se o cliente ao pagar esta refeição passar um cheque sem fundos, o dono da pizzaria não poderá alegar falta de informação. Ou seja, a informação nunca será total em uma transação comercial, pois sempre haverá um lado que pode adotar subterfúgios que colocam a outra parte em risco, tal qual aconteceu com a renomada empresa Volkswagen, que fraudou os índices de emissão de poluentes de mais de 11 milhões de carros a diesel por mais de cinco anos, culminando na demissão do seu presidente, com uma perda enorme do valor de suas ações e dos veículos de sua marca, e enfurecendo os seus proprietários. Percebamos que havia informações auditadas, mas mesmo assim as informações que pareciam inquestionáveis causaram uma enorme ruptura nos valores



da empresa, inclusive na sua dita "ética". Assim, podemos concluir que só informações e promessas não bastam para que sejam eliminadas as rupturas em uma transação comercial. Mesmo estando o cliente definido em relação à sua escolha ele será afetado pelos seus próprios vícios morais ou pelas prováveis intempéries econômicas ou ambientais onde está imerso. E o cliente ainda tem contra si as variáveis negativas que podem impactar seu parceiro comercial fornecedor da solução. Portanto, a mera qualidade e transparência da informação não é nada se não houver coerência funcional nas atitudes das partes.

Premissa 05

Cultura não se muda por decreto: Vê-se que a dita nova classe média remediada nacional representa hoje o maior filão de ganhos das instituições financeiras de nosso varejo. Boa parte dela, naturalmente, não tem poupança por virem de classes menos favorecidas e, por isso, precisam do crédito para galgar novas conquistas sociais, sejam elas: escolaridade, habitação, melhoria de emprego, lazer etc. Além disso, essa classe é bombardeada por uma sociedade de consumo e, sendo assim, este público passa a usar o endividamento pessoal para tentar alavancar ou manter essas "conquistas". Essa classe será facilmente influenciada pelos fornecedores de crédito massificado, pois, muito provavelmente, não dispõe de exemplos de cultura financeira na base familiar e social, somando-se a isso os péssimos exemplos de nossos governantes em escândalos nos gastos públicos. Diante disso, não poderíamos acreditar que a totalidade do crédito massificado seja benéfica aos seus tomadores, pois apesar de caríssimos, são por nós embalados como "fáceis", com limites crescentes, retroalimentados etc.

Uma grande parte dessa população só tem acesso a soluções financeiras se recorrerem a instituições massificadas, reconhecidamente ricas por cobrarem deles taxas e tarifas muito acima daquilo que muitos consideram como razoável. Na prática, vê-se que nestas instituições não há orientação financeira pessoal, e se há, apesar de seu alto destaque de mídia, é de baixa eficácia.

As instituições financeiras massificadas sabem veladamente que, havendo opções pa-

recidas no mercado, quanto mais esclarecida for esta clientela, menor será o lucro da instituição. Assim, essa enorme massa de clientes acessa de forma assoberbada soluções massificadas sem que tenha tempo e interesse para absorver os detalhes de forma razoável. Mas, a prática atesta que, diante da urgência de acessar o recurso sem se expor socialmente, mesmo que lhes déssemos todas as informações, eles manteriam a decisão tomada muito antes da explicação. Portanto, vejo com descrença as ações de aculturar esta enorme massa de clientes tomadores de crédito massificado sobre os riscos de continuar se endividando de forma desorientada.

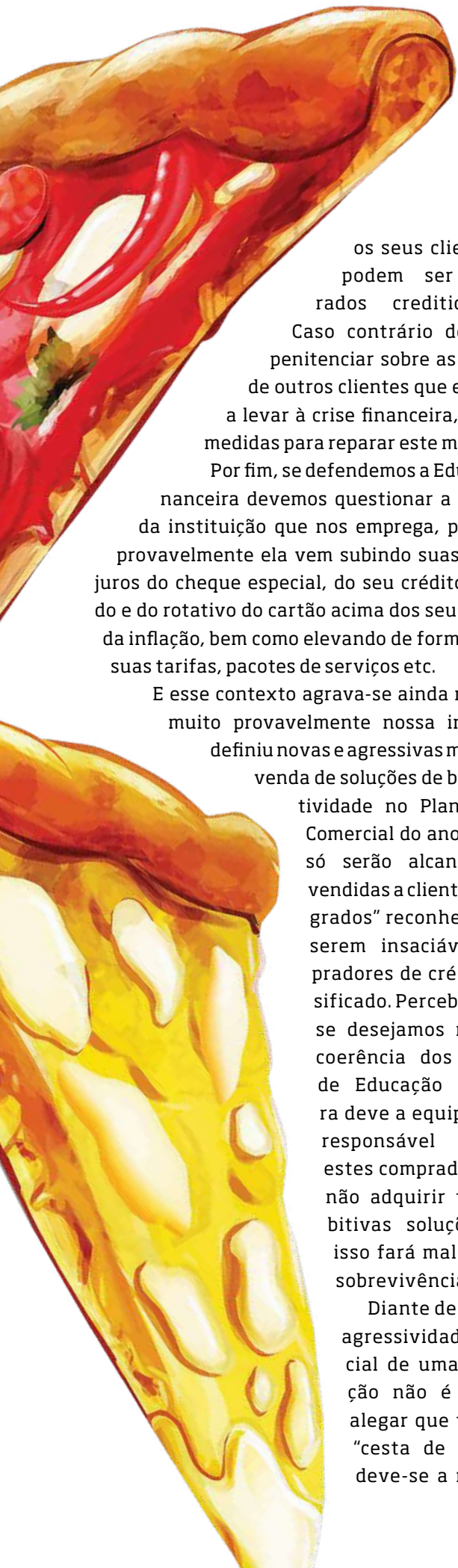
Premissa 06

Devemos defender a coerência e não o conceito:

Se defendemos que nossa instituição faça Educação Financeira junto a seus clientes, deveríamos buscar coerência em nossas ações, pedindo a nosso empregador que elimine do seu cardápio suas linhas caras como o cheque especial, seus produtos de baixa coerência para o cliente e seus elevados pacotes de serviços os quais só são pagos pelos tomadores de crédito. Clientes estes que são os mesmos que desejamos educar financeiramente. Percebamos que é algo incoerente! E para agravar esta exposição de motivos quanto à baixa coerência do cotidiano frente aos esforços de Educação Financeira é muito provável que dos muitos de seus clientes que "deveriam" ser reciclados quanto a sua gestão creditícia, usam por mais de dois ou três meses o cheque especial sem cobri-lo.

Vamos, então, pensar nesta segunda: O que de prático fez a instituição? Sim, meses após meses, apenas cobrou deste cliente corretamente os elevados juros por ele devidos, e quem sabe, também tarifas e taxas elevadíssimas por estouro de conta. Isso justifica dizer que é pouco provável que uma instituição adote Educação Financeira para





os seus clientes que podem ser recuperados crediticiamente. Caso contrário deveria se penitenciar sobre as centenas de outros clientes que ela ajudou a levar à crise financeira, tomando medidas para reparar este mal.

Por fim, se defendemos a Educação Financeira devemos questionar a coerência da instituição que nos emprega, pois muito provavelmente ela vem subindo suas taxas de juros do cheque especial, do seu crédito parcelado e do rotativo do cartão acima dos seus custos e da inflação, bem como elevando de forma robusta suas tarifas, pacotes de serviços etc.

E esse contexto agrava-se ainda mais, pois muito provavelmente nossa instituição definiu novas e agressivas metas para venda de soluções de baixa atratividade no Planejamento Comercial do ano, as quais só serão alcançadas se vendidas a clientes “desregrados” reconhecidos por serem insaciáveis compradores de crédito massificado. Percebamos que se desejamos manter a coerência dos esforços de Educação Financeira deve a equipe por ela responsável orientar estes compradores para não adquirir tais proibitivas soluções, pois isso fará mal para sua sobrevivência social.

Diante de tamanha agressividade comercial de uma instituição não é razoável alegar que toda esta “cesta de maldade” deve-se a reposição

de custos e riscos. Pois sabe-se que esses são esforços na busca por maiores resultados, visando sua sobrevivência e competitividade. Ocorre que os gestores da instituição financeira sabem que mais de 90% dos resultados serão obtidos sobre aqueles a quem a sua instituição deseja propor a Educação Financeira. Algo que nos faz pensar sobre o que realmente desejamos com este esforço. Coerência e Efetividade ou Conceito e Mídia?

Lembrando que o outro grupo de clientes são os bons clientes investidores. Sabem de sua força frente à instituição, são hiperesclarecidos, querem cada vez mais ganhos e por serem raros são laçados no mercado. Tanto que não compram nossas soluções de baixa atratividade, pois não têm dependência financeira da instituição que escolheram. São eles que escolhem e “mandam”.

Premissa 07

A prática questiona o objetivo: Pela realidade acima exposta, não será uma ação isolada de uma instituição financeira que irá fazer uma mudança relevante em hábitos tão internalizados nos eleitos para a Educação Financeira dos brasileiros ditos “desregrados” financeiramente, ainda mais diante da crise social que se avizinha e da agressividade crescente dos concorrentes. Sabemos que são enormes, caros e demorados os esforços em mudar a cultura de um cliente (não de sua família), e temos dúvidas se essa é missão de uma instituição financeira, a qual pode não ser inclusive a que este correntista concentra seus saudáveis negócios. Ou seja, assim estaremos ajudando um cliente que até então só fez os negócios mais arriscados conosco, presenteando o concorrente com seu “filé”. Ao educarmos financeiramente pode ser que ele passe a concentrar seus negócios na instituição que ele já usa e para a qual é rentável e saudável. E sobra o que para nós que o ajudamos?

Premissa 08

Devedores querem discrição: É usual vermos ações massificadas visando aculturar quanto à Educação Financeira, sejam encartes, brochuras, palestras etc, as quais têm pouca eficácia quanto aos já ativos comercialmente ou aposentados. Mas, não nego que essas ações tendem a ter um mediano sucesso se forem



feitas de forma lúdica junto aos jovens. Percebo pela experiência de mais de 40 anos neste mercado que o devedor “desregrado”, aquele que toma nossos caros créditos e paga nossas crescentes tarifas, deseja discricção acima de tudo. Portanto, ele não irá se expor em público indo a uma palestra, cujo título já é um atestado aos frequentadores de que eles têm pouca organização ou mesmo pouca responsabilidade social. Ele sabe que neste evento haverá um enorme grupo “desregrado” como ele, mas que não deseja estar ali para ser rotulado em público como uma pessoa que tem propensão a ter o nome sujo muito em breve.

Quem vive neste cenário acredita que sua crise não é tão severa e que em breve ele mesmo irá dar uma solução. Perceba que o grupo de Alcoólicos Anônimos de sua cidade tem razoável sucesso, pois com enorme discricção e sem alarido ele trata apenas daqueles que os procuraram de forma espontânea. O dependente sabe que lá há estrutura para realmente ajudá-lo em seu problema, sem exposição social e assim ele sabe que encontrou algo firme e personalizado e não algo solto, eclético, sem constância e sem acompanhamento pessoal. Por fim, prestemos atenção em quem frequenta suas AGOs, e observemos que os tomadores de crédito de consumo não comparecem. Por que será? Acreditamos que para ele não é um ambiente “feliz”. Seu ano foi sofrível. Estar com seus “semelhantes” não o ajudará. Comemorar o que?

Premissa 09

Necessária coerência ao orientar nossos investidores: Vemos enormes esforços em orientar financeiramente os tomadores de crédito visando educá-los para que sejam prudentes ao se endividar. Mas como fica a outra parte de nossos clientes que conosco aplicam suas reservas financeiras? Estariam eles coerentemente atendidos por aqueles que defendem os esforços de Educação Financeira? A resposta tende a ser negativa. Senão, vejamos apenas duas breves observações para não nos alongar muito:

1^a. Algumas instituições com esforços em Educação Financeira tiveram enorme esforços em 2015 para captação de poupança junto a seus clientes, e mantém o mesmo esforço em 2016, inclusive fortalecendo a mídia e definindo fortes metas. Contudo, para o cliente em 2015 foi um péssimo negócio, pois o rendimento da poupança foi 8,15% a.a. frente a uma inflação oficial de 10,67% (IBGE). Ou seja, estes milhares de clientes perderam 2,52% a.a. do poder de compra de suas reservas. Onde estavam os esforços da equipe que promove a Educação Financeira desta instituição? Vejo que, buscando a sensatez da proposta da Educação Financeira e esquecendo as premissas comerciais, deveria a instituição então não oferecer mais poupança, pois ela tende a perder da inflação por mais alguns anos. E em seu lugar deveria oferecer uma solução como Depósito a Prazo, o qual, mesmo descontando o tributo, pagaria mais que a inflação.

Ou até mesmo, exagerando o exemplo, se a lógica da Educação Financeira é orientar o cliente quanto às suas melhores opções no mercado, e não limitada à instituição financeira do



educador que lhe orienta, deveria este profissional, por exemplo, informar ao cliente que hoje a melhor opção para seus recursos conservadores é o Tesouro Direto. Aplicação tão segura quanto o Depósito a Prazo da instituição, fácil de fazer, e que lhe dará maior rendimento do que a aplicação disponível na instituição, na qual ele tem conta e que, por isso, indiretamente, paga o salário deste mesmo orientador financeiro. Vê-se que tende a ser incoerente comercialmente a aplicação racional e integral das premissas da Educação Financeira, salvo se esta for feita por palestrantes independentes, entidades do terceiro setor ou instituições públicas não bancárias.

Obs: *Sabemos da necessidade do direcionamento da poupança para esforços junto ao público rural, mas muito provavelmente a grande parcela dos clientes que aplicam na poupança não demanda tais recursos. Contudo, muitos dos que se beneficiam dos recursos oriundos de repasses subsidiados são clientes esclarecidos e optam por aplicar em Depósito a Prazo, em detrimento da poupança que o beneficia. Estes clientes que tomam recursos subsidiados podem inclusive aplicar suas reservas em outra instituição distinta daquela que lhe repassa os recursos subsidiados, lastreados pela poupança. Precisamos ser claros ao ponderar sobre esse emaranhado de interesses comerciais para que a equipe de Educação Financeira e seus defensores reflitam racionalmente frente a essas colocações.*

2ª. Muitas Singulares não pagaram em 2015 a remuneração de até 100% da Selic ao Capital Social como determina a legislação, limitando-se a pagar percentuais menores, algumas vezes abaixo da poupança líquida ou ainda mesmo não o remunerando. Como já tratamos em vários artigos, as distribuições nas Sobras nada têm a ver com o Capital Social do sócio, portanto, a remuneração do Capital Social próxima do limite legal é uma demonstração de coerência e respeito ao sócio. Este Capital Social foi usado pela instituição para alavancar receitas que nas Sobras são distribuídas com relação aos negócios, podendo ser pífia aos maiores detentores de Capital. Assim, em algumas destas instituições que não remuneraram o Capital Social ou o fazem em patamares que não corrigem de forma líquida nem pela poupança, fica complexo o discurso de Educação Financeira a um grupo de sócios ditos “desregrados”. Pois muitos deles que agora são assediados para a reeducação não tiveram dignamente remunerados seus capitais sociais pela mesma instituição que se rotula de exemplo e deseja o educar. O exemplo deve sempre partir de cima, pois é com ele que educamos nossos filhos.

Premissa 10

Medir ou não a eficácia das ações de Educação Financeira: Claro que ações de Educação Financeira são vistas como louváveis, mesmo que eventualmente sejam usadas como ação de marketing para suavizar a fama agressiva que paira sobre as



instituições financeiras massificadas. Contudo, em muitas instituições vemos que o discurso e a prática comercial são tão antagônicos aos esforços de Educação Financeira que nem parecem ser ações da mesma instituição. Uma parte da instituição age agressivamente sobre este público e, de outro lado, outra pequena parte pede sensatez por parte do cliente que faz uso desregrado das

soluções creditícias massificadas, estas disponíveis e saborosas. Educação efetiva vem de berço e não de uma ou outra ação isolada. Aparentemente haverá ganhos, mas esse ganho é frágil no tempo, tanto que pouco se vê de métrica racional para validar o percentual de eficácia deste esforço consolidado no tempo, em especial a preocupação em saber quanto mais rentável e longínquo ficou o cliente que absorveu 100% da saudável cultura financeira que lhe orientamos. Para tanto, devemos distribuir os custos e o tempo total gasto com todos os assediados sobre os poucos que responderam assertivamente a nossos esforços de educação financeira, pois só assim teremos uma leitura racional da ação. A solução efetiva e edificante é muito mais complexa que palestras motivacionais, belas brochuras ou motes e logos empolgantes. Criança com fome não aprende.

Fica a pergunta: “A instituição adota medidas racionais para validar o resultado obtido com a Educação Financeira, ou divulga alguns pontuais resultados de sucesso como se todos que foram impactados pelo esforço tivessem respondido com esta dita “qualidade”?” Será que diante de uma crise de competitividade sua instituição manterá o espaço e os custos para desenvolver eficazmente a Educação Financeira ou a deixará inanimada?

Premissa 11

Efeitos práticos da adoção da Educação Financeira: A decisão da instituição de prover Educação Financeira deve ser ponderada se esta de-sejar ter uma ação socialmente vista como ideal, assim contratando e dando espaço na gestão da



instituição financeira para “médicos e nutricionistas” como fez a pizzaria no início deste artigo. Se for assim, teria que ter decidido explicitamente em seus últimos planejamentos estratégicos que iria procurar novas fontes de receitas, pois abriria mão das enormes receitas advindas dos seus clientes desregradados comercialmente, os quais atualmente compram 99% das suas soluções de baixa atratividade e são 100% dos que pagam seus pacotes de tarifas etc.

Se seguirmos a Educação Financeira, tomemos o cuidado de não sermos o diretor de marketing de uma empresa de cigarros ou cervejas, que apesar de serem obrigados a colocar advertências em suas embalagens e adotarem ações de sustentabilidade, fazem estripulias para vender cada vez mais seus perigosos produtos. Nosso produto crédito massificado tem a característica dos refrigerantes. Sabemos que fazem mal se consumido em excesso, mas ainda, por sorte, não somos obrigados a informar que seu uso exagerado é prejudicial à saúde.

Estamos diante de um enorme antagonismo de retórica. Se acreditarmos que são expressivos e efetivos nossos esforços de Educação Financeira, estamos contrários a toda e qualquer ação comercial adotada pela nossa instituição. Indiretamente, estaríamos nos comportarmos apenas como bons orientadores como são os funcionários públicos, os quais, em conceito, não precisam ser competitivos e, por não cogitarem a perda do emprego, não precisam ser efetivos na ges-

tão dos recursos, não recebem metas para gerar receita crescente ao seu padrão etc. Então o que queremos? Ser efetivos ou ter uma ação estruturada para amortecer nossos críticos e ao mesmo apresentá-la como algo palatável na mídia como fruto da nossa gestão?

Premissa 12

Inferência para uma eficaz Educação

Financeira: Acreditamos que uma ação mais estruturada (e cara) pode surtir mais efeito sobre a base de endividados de sua instituição:

contratar um orientador financeiro sênior que seja discreto, confiável e didático para atender em um local discreto e de forma individualizada, com horário marcado, os clientes que precisem mais rapidamente dessas orientações. Isso acontecerá mesmo que o quadro comercial da unidade tivesse condições de fazê-lo, pois isso os liberaria para novos negócios mais saudáveis. Esses clientes seriam convidados a levar seus extratos e a explicitar em 20 minutos a cada mês sua realidade a este orientador, o qual manteria segredo de suas conversas com os nossos clientes, visando à busca de uma retomada de boas condições comerciais e de crescimento para o cliente. Nesse assunto tão delicado, a falta de discrição será um mar de espuma, mas com baixíssima eficácia, mesmo que não queiramos acreditar. Toda ação nessa linha só terá efeito sobre o problema atual - base de clientes - se for um plano longo, caro, constante, discreto e principalmente se não for minada de conceitos e preceitos puritanos que pouco ou nada se alinham a realidade daqueles que vivem um enorme estresse financeiro.



REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

Ao clarificar a síntese do nosso ponto de vista perguntamos: "O que queremos verdadeiramente com nossos esforços de orientação financeira?" Parece-nos que a lógica racional da Educação Financeira não é a de aculturar o cidadão que só se endivida com juros baixos, mas, sim de educar para que o cidadão primeiro "poupe" para depois comprar a vista, sem nunca se endividar. Sensatez esta dificilmente vista nos esforços massificados de Educação Financeira.

Ressalvo aqui que fica fora desse contexto o endividamento inteligente com juros baixos, como crédito rural ou outros repasses, e, por enquanto, com ressalvas, o crédito imobiliário. Pois a aplicação desses recursos gera riquezas para autoliquidar o crédito e ainda dá ganhos ao cliente.

Realmente um artigo complexo em que não procuramos defender esta ou aquela premissa, mas, sim, apresentar e compartilhar argumentações de como vemos as inúmeras verdades frente a aparente grandeza da Educação Financeira, sobre a qual percebemos que, dependendo do prisma pelo qual é estudada, vê-se novas matizes de cores, por vezes escuras e opacas.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Σ
FÓRUM

ESTRATÉGIAS PARA LÍDERES DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

SICREDI ESTAÇÃO - RS

11 e 12/04/2016

OBJETIVO

Compartilhar e debater temas relevantes da gestão estratégica de uma Singular e subsídios para a AGO, permitindo aos participantes riquíssimas reflexões e suportes frente ao projeto de crescimento e perenidade da Singular.



PALESTRA

PIPOCA DO VALDIR

MAIS DE 800 PALESTRAS
REALIZADAS, ENSINANDO
A SUPERAR DESAFIOS!

O Pipoqueiro Valdir!

Encante-se com a história de vida de um ex-boia-fria que, com apenas o curso primário, há mais de 10 anos compartilha com grandes plateias lições de **Empreendedorismo, Gestão com Foco em Resultados, Maestria em Atendimento e de Superação frente a Crises**. Com suas palestras, já abrilhantou eventos de centenas de empresas nacionais e multinacionais e é destaque na mídia nacional: **Fantástico, Mais você, Veja, Venda Mais...**

ENTRE EM CONTATO:

(41) 3569 0466  /pipocadovaldir
contato@pipocadovaldir.com.br
www.pipocadovaldir.com.br

SEU PRÓXIMO PARCEIRO

A Pipoca do Valdir é patrocinada há 11 anos como um projeto social da Ricardo Coelho Consult

PARTICIPE DOS PRÓXIMOS EVENTOS



3º WORKSHOP GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO NA INSTABILIDADE ECONÔMICA

HOTEL WINDSOR

BRASÍLIA - DF

21 e 22 | JULHO 2016

PÚBLICO -ALVO: PRESIDENTES,
CONSELHEIROS, DIRETORES
E DEMAIS GESTORES

Neste grande evento, debateremos e compartilharemos de forma clara e independente os efeitos do risco de crédito na gestão estratégica diante da instabilidade econômica, permitindo aos líderes de várias bandeiras do cooperativismo de crédito riquíssimas reflexões e suportes ao projeto de crescimento e perenidade da sua Instituição.

HOTEL BOULEVARD

BELO HORIZONTE - MG

20 e 21 | OUTUBRO 2016

PÚBLICO -ALVO: PRESIDENTES,
CONSELHEIROS, DIRETORES
E DEMAIS GESTORES

Com a interação dos participantes, compartilharemos as melhores práticas e pontos de atenção frente aos desafios de um mercado ainda mais complexo que exigirá do Planejamento Estratégico e dos seus desdobramentos em Metas: simplicidade, coerência e aplicabilidade na sua elaboração, implementação, acompanhamento, correções e premiações.



3º WORKSHOP PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

& METAS em um cenário
de incertezas



Ricardo Coelho
CONSULT

MAIS INFORMAÇÕES:

CONTATO@RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR

41 3569 0466

