

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

KATIUSCIA KARINE LANGE NIED

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVISTA

Estudo de caso sobre o número de soluções financeiras por clientes de uma
instituição financeira cooperativa

JOIVILLE

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
KATIUSCIA KARINE LANGE NIED

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVISTA

Estudo de caso sobre o número de soluções financeiras por clientes de uma
instituição financeira cooperativa

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à
MBA em Gestão Estratégica, na Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Estratégica.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

**JOIVILLE
2016**

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de sugerir ações voltadas para o aumento do número de soluções financeiras (produtos e serviços) contratadas pelos clientes da empresa em análise. O texto apresenta um panorama atual da economia brasileira com a intenção de apresentar soluções para a empresa. É apresentado que existe uma correlação direta entre o número de soluções financeiras por cliente e a margem de contribuição desse mesmo cliente. Concluimos, assim, que o aumento do faturamento da empresa está atrelado, em parte, ao aumento do número de soluções financeiras contratadas pelos clientes. São apresentadas sugestões de ações que deverão ser tomadas pela empresa para aumentar esse índice e, conseqüentemente, melhorar os resultados da empresa

ABSTRACT

The present work has the purpose of suggesting actions aimed at increasing the number of financial solutions (products and services) contracted by the clients of the company under analysis. The text presents a current overview of the Brazilian economy with the intention of presenting solutions for the company. It is shown that there is a direct correlation between the number of financial solutions per customer and the contribution margin of this same client. We conclude, therefore, that the increase in company revenues is partly due to the increase in the number of financial solutions contracted by customers. Suggestions are made for actions that should be taken by the company to increase this index and, consequently, improve the company's results

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem a finalidade de sugerir ações voltadas para o aumento do número de soluções financeiras (produtos e serviços) contratadas pelos clientes da empresa em análise.

Iniciaremos com uma apresentação do panorama atual da economia brasileira e das instituições financeiras, com ênfase nas cooperativas de crédito. Analisaremos as perspectivas para os próximos cinco anos, levando em consideração os dados mais recentes do mercado.

Apresentaremos estudos de que a empresa em análise possui um baixo índice de soluções financeiras por cliente, estando distante da média do mercado.

Além disso, demonstraremos que há uma correlação direta entre o número de soluções financeiras por cliente e a margem de contribuição desse mesmo cliente. Concluimos, assim, que o aumento do faturamento da empresa está atrelado, em parte, ao aumento do número de soluções financeiras contratadas pelos clientes.

Ao final, apresentaremos uma série de sugestões de ações que deverão ser tomadas pela empresa para aumentar esse índice e, conseqüentemente, melhorar os resultados da empresa.

1. O CASO A SER ESTUDADO

1.1. Contexto

De acordo com ROQUE (2014), predominou no país, em 2014, um sentimento de falta de confiança com a economia que acabou resultando em uma expansão do PIB abaixo do potencial de crescimento do país. Para o ano de 2015, o principal desafio está na necessidade de realização de êxitos na área fiscal (contas públicas) e monetária (juros e inflação) para que as perspectivas melhorem.

Os desafios propostos para o ano de 2015 não foram superados. Muito pelo contrário, os dados referentes ao mês de agosto, divulgados pelo Ministério do Trabalho (2015), apontam para a existência de uma forte recessão econômica, acompanhada de aumento da inflação e do desemprego.

Com o incentivo exagerado ao consumo provocou-se o aumento do endividamento das famílias, e a alta dos juros já ocorrida não foi suficiente para barrar o aumento da inflação. Mais ainda, houve piora continuada nas contas públicas e nas contas externas, sem o efeito positivo em termos de crescimento. A crise política, que é notória, foi suficientemente relevante para aumentar a preocupação dos empresários, que retiveram investimentos, e dos consumidores, que, diante desse cenário, passaram a se preocupar com a manutenção do seu emprego.

De acordo com a agência de notícias BLOOMBERG (2015), todos esses fatores negativos, somados ao descontrole das contas públicas, levou o Brasil a perder o grau de investimento de uma das mais importantes agências de classificação de risco do mundo, a Standard & Poor's, sendo que esse movimento deverá ser acompanhado por outras agências muito em breve. É o que declara, também, a agência FITCH (2015), que, em outubro de 2015, rebaixou a nota do Brasil para BBB- (último patamar antes de perder o grau de investimento).

O desemprego tende a continuar subindo, em um movimento que não se via desde 2009. A desvalorização cambial e as tarifas públicas (energia elétrica, água, transporte etc.) devem manter a inflação em patamar elevado. Nesse cenário, o crédito vem sofrendo fortes restrições e as instituições financeiras seguirão evitando uma piora na qualidade da carteira de crédito.

1.1.1. Cenário para os próximos 5 anos

De acordo com informações divulgadas no relatório Focus do BANCO CENTRAL DO BRASIL (2015), o crescimento da economia para os próximos 5 anos é incerto. Sabe-se que para o ano de 2016, a economia continuará em recessão e a inflação continuará alta, embora os dados mais recentes, de outubro de 2015, apontem para uma pequena melhora.

A perspectiva para o longo prazo é de grande incerteza. A crise política tem se agravado a cada dia. O evento mais recente, ocorrido em 7 de outubro de 2015, foi protagonizado pelo TCU – Tribunal de Contas da União (2015), que recomendou a reprovação das contas de campanha da chapa que venceu a eleição presidencial, o que elevou ainda mais a chance de impedimento da chapa (presidente e vice).

A dificuldade de aprovar ajustes, o constante aumento da dívida pública, a inflação elevada (superando o teto da meta), enfim, todas as informações apontam para um futuro de incerteza. Com isso, poderíamos chegar a um PIB médio para 2017 a 2020 entre -0,5% a +1,5%.

De acordo com o Relatório de Estabilidade Financeira do BANCO CENTRAL DO BRASIL (2015), o sistema financeiro está com a carteira de crédito de baixo risco. Os brasileiros apresentam endividamento superior a diversos países. O peso do crédito imobiliário ainda é pequeno, mas deverá continuar ou, quando menos, não cair. Por outro lado, isso poderá retirar espaço das linhas de crédito mais tradicionais nos próximos anos.

1.1.2. Perspectivas para os setores

Estudos internos da empresa que vamos analisar neste trabalho sugerem que a indústria vem apresentando desempenho muito abaixo do esperado, porém a agroindústria tem perspectivas razoáveis. A construção civil segue com tendência de manutenção. Em serviços, as instituições financeiras devem apresentar desempenho positivo, porém sem grandes resultados.

O relatório também sugere que o cenário econômico exigirá maior cautela das instituições financeiras. A crise pode ser uma oportunidade de crescimento

para outros ramos, como as cooperativas de crédito, desde que observado o aumento dos riscos na concessão de crédito. Também tende a beneficiá-las a continuidade do crescimento, mesmo que moderado, de setores como serviços e agronegócio.

1.1.3. Cenário setorial das cooperativas

De acordo com NASSAR (2105), a governança das cooperativas de crédito, com o incentivo do Banco Central para o seu desenvolvimento, além de debates interligados dos participantes do setor e das autoridades regulamentadoras, vem demonstrado resultados para a solidez e o crescimento do segmento.

No final de 2013 foi constituído o FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. Outras medidas foram criadas para o setor e dizem respeito ao reconhecimento das estruturas sistêmicas na apuração de capital, ponderando as operações intragrupos em medida semelhante à que é aplicada aos bancos; à emissão de letras financeiras subordinadas, permitidas por normativos editados pelo Bacen e pelo Conselho Monetário Nacional; ao início das discussões para uma nova regulamentação estrutural do segmento; e ao fortalecimento das ações de auditoria nas cooperativas.

De acordo com relatórios internos de previsões para o ano de 2015, o setor do cooperativismo de crédito deve passar por uma consolidação e adaptação ao novo cenário, decorrente do novo ambiente de regulamentação e das fortes incertezas da economia. Também é esperado que ocorra redução no número de cooperativas, devido a fusões e aquisições.

1.1.4. Instituições financeiras

De acordo com ARANTES e ROCHA (2010), os grandes bancos brasileiros de varejo têm buscado aumentar os seus baixos índices de eficiência. As instituições financeiras no Brasil têm requisitos de capital mais elevados e as instituições financeiras operam de maneira conservadora. Com os grandes bancos diminuindo o interesse em alguns produtos e segmentos, eles estão aumentando suas carteiras de crédito em produtos com menor risco.

Ter bons resultados na indústria bancária requer adaptação e criação de novas expertises ao longo do tempo. Em 2007, havia uma forte expansão, as instituições possuíam portfólio de produtos e serviços diversificados, grande apetite de risco, pouca gestão de custo e menor foco em diferenciação.

Já entre os anos de 2008 a 2014 tornou-se importante a consolidação das grandes instituições, onde elas adequaram o seu portfólio, diminuíram o apetite ao risco, tiveram um crescimento menor que no período anterior e reduziram custos.

Para os próximos anos, o apetite de risco está bem definido, há foco no crescimento, com proposta de valor clara e diferenciada, existe ofertas de acesso por multicanais e a eficiência está adequada à proposta de valor.

1.2. Descrição da empresa

O cooperativismo de crédito no Brasil surgiu no ano de 1902, como uma forma de organização coletiva de pequenos agricultores.

A empresa que será estudada pertence a esse ramo. Atualmente, ela é um sistema composto de 98 cooperativas de crédito singulares, atuando em 11 estados, com 2,9 milhões de associados e com 18 mil colaboradores.

A estrutura da empresa conta com quatro centrais regionais (as quais são controladas por sua *holding*), uma confederação, uma fundação e um banco cooperativo. Este último tem a função de controlar uma corretora de seguros, uma administradora de cartões, uma administradora de consórcios e uma administradora de bens, tal como ocorre com as instituições financeiras ditas tradicionais.

Em 2014, considerando informações das demonstrações financeiras combinadas do banco, das centrais regionais e das cooperativas, a empresa registrou crescimento de 20,0% de ativos totais em relação a 2013, alcançando R\$ 46,1 bilhões. Encerrou o ano distribuindo um resultado para os associados de R\$ 1,1 bilhão de sobras líquidas, um aumento de 38,6% sobre 2013. Trata-se de um ótimo resultado, porém ele foi alcançado antes do surgimento da crise que assola o país neste ano de 2015.

A empresa possui uma rede de atendimento de 1.237 agências, as quais são chamadas de “unidades de atendimento”, 2.133 agentes credenciados, 3.399 caixas eletrônicos próprios e 16.780 da Rede Banco24Horas, incluindo estados onde a empresa não está presente. Em seu portfólio constam mais de 300 produtos, dentre os quais destacamos: investimentos, crédito, seguros, previdência, canais, cartões de crédito e débito e consórcios.

Há 7 anos a empresa criou a sua *holding*, com o intuito de propiciar a participação de suas cooperativas na gestão corporativa e dar transparência à uma estrutura de governança da empresa. Segundo a classificação explicada por MAMEDE (2013), a *holding* em questão pode ser considerada do tipo “puro”, já que ela foi constituída com o objetivo exclusivo de ser titular de quotas ou de ações de outras sociedades (no caso da empresa em que estão, o objeto foi de obter ações de todas as demais empresas do grupo, a fim de controlar o banco e de atuar em decisões estratégicas comuns).

O seu banco atua como intermediador das cooperativas para ter acesso ao mercado financeiro e a programas especiais de financiamento, bem como para administrar em escala os recursos desenvolvendo produtos corporativos, políticas de comunicação e marketing e de gestão de pessoas.

Além de cumprir a esses objetivos, o banco detém o controle da corretora de seguros, da administradora de consórcios, da administradora de bens e da administradora de cartões (crédito e débito). A entidade também é responsável pela gestão de riscos das operações do sistema. Além disso, mantém parcerias com o *Rabo Development B.V.* e com a *International Finance Corporation (IFC)*, ambas detêm, respectivamente, 18,90% e 3,12% das ações em que se subdivide o capital social do banco, restando à *holding* o controle de 77,98% das ações.

A empresa prioriza a atuação como sistema, o que é um desafio, visto a quantidade de cooperativas que fazem parte dela. Ela acredita que a atuação como sistema lhe propicia ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas filiadas, dando condições de atuação em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

As cooperativas são autônomas e os seus clientes são, na verdade, os próprios cooperados. Toda pessoa que quiser possuir uma conta corrente deverá adquirir cotas de capital da cooperativa em questão, tornando-se, assim, parte do

quadro de cooperados. Além disso, a quantidade de operações financeiras e o valor total dessas operações são utilizados para calcular, ao final do exercício, o valor que o cooperado receberá à título de juros sobre o capital investido.

1.3. Indicadores do mercado e da empresa

A empresa se encontra em um momento importante, qual seja, a construção de um planejamento estratégico em um novo cenário.

Segundo MARIOTTI (1999), há alguns anos as empresas só passavam por mudanças substanciais quando enfrentavam momentos de crise ou quando se tornavam claramente obsoletas. Atualmente – afirma o autor – as empresas e os seus líderes precisam se aprimorar continuamente, pois os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência passaram a mudar a passos muito rápidos. É preciso estar sempre à frente dessas mudanças. E também é preciso preparar a organização para enfrentar esse novo contexto de mudanças constantes.

A tecnologia está transformando a experiência dos clientes em diversas indústrias. Essa tendência já era apontada por SABA (2009) no final da década passada.

De acordo com o estudo divulgado por SAPERSTEIN (2014), os grandes jornais impressos dos Estados Unidos estão declinando rapidamente. Afirma a autora que os grandes jornais estão demitindo em massa, inclusive os seus jornalistas mais antigos, com a finalidade de manter a solvabilidade e para se adaptar ao novo mercado digital.

No varejo 60% das vendas pesquisadas são online, o que demonstra o avanço de uma nova forma de fazer negócios. Inclusive, SAPERSTEIN (2014) afirma que no ano de 2013, a gigante Amazon adquiriu o The Washington Post – um dos jornais mais tradicionais dos Estados Unidos. Além disso, afirma que, no ramo de telecomunicações, 35% das chamadas internacionais são via Skype. Além disso, 60% das reservas para viagens são feitas online (dados de 2014).

A digitalização dos consumidores vem acontecendo rapidamente. Um exemplo claro é a eleição do Papa. Uma matéria do jornal americano DAILY NEWS (2013) demonstra que na eleição do Papa Bento XVI, em 2005, o número de pessoas com celulares na mão era imperceptível. Em 2013, já percebemos uma

mudança, enquanto as pessoas aguardavam o anúncio do Papa Francisco, o número de pessoas com celulares em mãos era visível.

As inovações com potencial disruptivo têm focado em desenvolver melhores experiências para os clientes. Na rede social de investimentos existem aplicativos onde pode-se ver, seguir e copiar os movimentos de outros usuários (como o Facebook, que é conhecido por todos). São mais de 2,75 milhões de pessoas que usam em 140 países. Há ainda os empréstimos *peer-to-peer*, conceito de empréstimo online, elimina a necessidade de acessar bancos. No Reino Unido, mercado duplicou para £1B em 2014, previsão de chegar a £45B em 10 anos, conforme previsão de HARDING (2014).

Os meios de pagamento estão evoluindo rapidamente. Hoje são mais de 7 milhões de compradores ativos e 40 mil lojas credenciadas. No Brasil, o *e-commerce* cresceu 24% em relação a 2013, movimentando 35,8 bilhões de reais, com 22% dos consumidores usando novas soluções de pagamento, segundo informações divulgadas no relatório Webshoppers da E-BIT (2014). A empresa Apple, criou a *ApplePay* Ela fez parceria com 6 bancos americanos, 3 bandeiras de cartão de crédito e 220 mil lojas. A Apple irá receber 0,15% do valor da compra.

Todas essas informações servem para demonstrar que as instituições financeiras precisam fazer a leitura desse novo cenário e, principalmente, tornarem-se mais ágeis para se ajustarem a novos canais de comunicação. É natural que, tal como nos outros mercados, o comportamento dos clientes de serviços bancários também está mudando rapidamente.

Embora as necessidades dos clientes se mantenham inalteradas, os clientes querem pagar, emprestar, poupar, proteger seus investimentos em um ambiente seguro e com acesso fácil e de conveniência. O comportamento dos clientes está mudando, eles irão usar mais canais simultaneamente (começar em um, terminar em outro); usar canais digitais para fazer tudo, em qualquer lugar, a qualquer momento com seus bancos; fazer mais por conta própria, orientados por amigos, conhecidos, fornecedores, e outras fontes e experimentar novas ferramentas digitais para enriquecer sua experiência financeira.

A digitalização nos bancos já é percebida e vivenciada. É possível constatar que mais da metade das transações, em todo o mundo, são eletrônicas. Dentre os países podemos destacar: Suécia, Estados Unidos, Austrália, Bélgica, Alemanha e

Coréia do Sul, onde as transações online já ultrapassam 60% do total. Recentemente, um anúncio da empresa de tecnologia AMBITIA (2015) informou que Dinamarca e Noruega devem ser os dois primeiros países do mundo a abandonar por completo o uso de papel-moeda.

De acordo com um relatório disponibilizado pela Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN (2014), o total de transações realizadas pela internet chegou a 47%, contra apenas 37% das operações realizadas pelos meios tradicionais (caixa eletrônico, telefone ou agência bancária). Os canais digitais eram utilizados, em 2014, em mais de 40 milhões de contas bancárias.

Segundo pesquisas internas da empresa que estamos analisando – e que não podem ser aqui reveladas em razão de sigilo comercial –, a média de produtos e serviços adquiridos por cada cliente é de 3,5. O NPS (Net Promoter Score)¹ da empresa é a maior dentre todas as instituições financeiras do Brasil. Os clientes recomendam a empresa para um amigo ou familiar e a consideram uma ótima instituição.

A pesquisa em questão também demonstra que os clientes da empresa têm maior lealdade. Porém, apesar do NPS alto, a empresa apresenta a menor taxa de principalidade, sendo que somente 41% dos clientes consideram a empresa como sua instituição financeira principal (naturalmente, a pesquisa só leva em consideração clientes que tenham relacionamento com outras instituições financeiras). Além disso, apenas 10% do crédito tomado pelos clientes no mercado é oriundo da empresa em análise. Apesar de conhecer e gostar da empresa, o cliente carece de uma oferta segmentada e proativa.

O diagnóstico do planejamento estratégico da empresa, realizado em 2015, evidenciou a oportunidade existente na base atual de clientes. O maior potencial está concentrado nos segmentos que a empresa já atua e tem capacidade.

A empresa possui 756.809 correntistas e 17.491 co-titulares, sendo que estão distribuídos da seguinte forma: 141.740 são clientes Pessoa Física Agro, 526.288 são Pessoas Físicas Urbano e 88.781 são Pessoas Jurídicas (empresas). A empresa também classifica a distribuição dos clientes por status de conta. Sendo

¹ O Net Promoter Score é um índice que varia de 0 a 10 e serve para avaliar, de forma bastante objetiva, a lealdade dos clientes da empresa. O conceito foi desenvolvido por FRED HEICHHELD em artigo publicado na Harvard Business Review e, mais tarde, adaptado para os livros “The Ultimate Question” e “The Ultimate Question 2.0” da BAIN & COMPANY.

que há 76% das contas estão com ativas (577.720), 17% estão inativas (126.0130), 5% das contas estão em prejuízo (35.109) e 2% estão encerradas (17.967).

Nos anos de 1985 a empresa possuía apenas 6 soluções (produtos e serviços) para oferecer aos seus clientes, sendo eles: talão de cheque, aplicação em RDC (recibo de depósito cooperativo, sendo produto equivalente ao CDB dos bancos), programação de capital social, cheque especial, empréstimo pessoal e crédito rural (repasso do Banco do Brasil). Hoje a empresa possui mais de 300 soluções para oferecer aos seus clientes.

Pesquisas internas também apontam que, há 20 anos, o número de soluções por cliente era de aproximadamente 1,80. Hoje são 2,37 soluções por associado. Quanto maior o volume de negócios, maior será a contribuição mensal, melhor será a precificação e menores serão as perdas de crédito. A margem de contribuição atual é de R\$ 136,00 por associado. Assim, quanto maior o índice de soluções por cliente, maior será o potencial da margem de contribuição.

1.4. Identificação do problema

Durante os últimos anos, a empresa tem crescido de forma mais rápida do que as demais instituições financeiras. Ela se encontra em um momento crucial do seu desenvolvimento, pois está buscando a consolidação em diversas regiões nas quais iniciou as atividades recentemente.

A competição com as demais instituições está se tornando cada vez mais acirrada. Neste ano de 2015, segundo divulgado pelo PORTAL G1 (2015), o quarto maior banco privado do Brasil anunciou a compra das operações do sexto maior banco privado, de forma que o mercado se tornou ainda mais concentrado.

Para que possa competir com as grandes instituições financeiras, a empresa precisa continuar crescendo em ritmo superior aos demais *players* do mercado – o que está sendo alcançado com muito esforço.

Ocorre que, apesar de a empresa estar crescendo mais do que outras instituições financeiras (em número de clientes), esse crescimento não está se traduzindo em um aumento da rentabilidade média por cliente. Em outras palavras, a margem de contribuição dos clientes permanece estagnada, de forma que o

aumento do número de clientes não está se traduzindo em um aumento real dos resultados financeiros.

Apesar de a empresa estar trabalhando com 2,37 soluções² por cliente – sendo que 61% do total de associados têm 0 a 2 soluções –, a média das demais instituições financeiras é de 6 soluções por cliente. Ou seja, trata-se de uma proporção muito baixa, e que precisa ser elevada para que a empresa possa obter mais retorno.

Em uma conta simples, se a empresa vender uma solução nova para 50% da base de clientes que estão com ISA “0, 1 e 2”, ela terá um incremento de 11% na margem de contribuição de seus clientes, conforme relatórios internos sigiloso. Trata-se de uma forma bastante simples de aumentar o faturamento aumentando a base de clientes.

Em um primeiro momento, parecia que o número pequeno de soluções por cliente estava relacionado com o fato de que a empresa não apresentava um grande número de soluções. No ano de 1984, por exemplo, a empresa oferecia apenas 6 soluções financeiras, o que limitava muito a escolha dos clientes.

Ocorre que a empresa oferece atualmente mais de 300 (trezentas) soluções, e mesmo assim não houve um aumento significativo do número de soluções por cliente. A empresa não consegue aproximar-se da média do mercado (6 soluções, segundo um relatório interno sigiloso) e, conseqüentemente, está enfrentando grande dificuldade para aumentar a margem de contribuição dos clientes.

Diante desse quadro, o problema a ser analisado é o baixo índice de soluções contratadas por cada cliente. É necessário verificar o motivo pelo qual os clientes contratam poucas soluções (em comparação com as demais instituições do mercado). Ao descobrir as razões, será possível tomar providências para aumentar o índice, permitindo aumentar, conseqüentemente, a margem de contribuição dos clientes.

Todos esses números estão conectados. Volta-se a insistir, por isso, que a origem do problema não reside no número de clientes ou na quantidade de soluções ofertadas pela empresa. O problema reside justamente no pequeno número de soluções contratadas por cliente. Se houver um esforço para

² “Solução” é o nome que se dá ao serviço contratado pelo cliente (poupança, seguro, título de capitalização, fundo de investimento, cheque especial, consórcio etc.). O número de soluções por cliente é medido pelo indicador ISA – Índice de Soluções por Cliente.

compreender a origem do problema e para solucioná-lo, a empresa certamente aumentará o seu faturamento. É natural que o aumento do número de soluções por cliente resultará em aumento da margem de contribuição.

A partir de agora, passaremos a analisar o problema, indicando as suas origens e possíveis soluções.

1.5. Questões para orientar a tomada de decisão

Através do presente trabalho, tentaremos apresentar soluções para resolver o problema enfrentado pela empresa, qual seja, o baixo índice de soluções financeiras contratadas pelos clientes.

As questões abaixo são apresentadas com o objetivo de instigar o raciocínio e, dessa forma, auxiliar na tomada de decisões que possam levar à solução do problema.

As duas questões fundamentais são as seguintes:

- De que forma o aumento de soluções financeiras por cliente pode impactar nos resultados da empresa?

- O que pode ser feito para aumentar o número de soluções contratadas por cada cliente?

2. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

2.1. Resumo do problema

Conforme exposto no capítulo anterior, o problema a ser combatido está relacionado com o baixo número de soluções contratadas pelos associados.

A solução mais óbvia é incrementar a margem de contribuição dos clientes, e, para que isso ocorra, o caminho mais natural é aumentar o número de soluções financeiras por cliente.

É intuitivo que há uma correlação direta entre o número de soluções contratadas e a margem de contribuição trazida por cada associado. Partindo do pressuposto de que a empresa não vai oferecer soluções que lhe sejam desfavoráveis financeiramente, podemos concluir que, quanto maior o número de soluções contratadas, maior o valor que o associado gera para a empresa.

Portanto, a resposta à primeira questão é um tanto óbvia: o aumento de soluções financeiras por cliente resultará em aumento da margem de contribuição dos clientes e, dessa forma, impactará de forma positiva nos resultados financeiros da empresa.

Diante de todas essas ponderações, concluímos que o problema a ser abordado é: como aumentar o número de soluções contratadas por cliente? A solução para este problema está vinculada a uma série de fatores que passamos a tratar a partir de agora.

2.2. Detalhamento do caminho a ser tomado

Com base no cenário apresentado, e de acordo com a atuação de outras instituições financeiras de porte semelhante, apresentamos uma série de sugestões de melhoria, relacionadas a diversas áreas.

2.2.1. Adotar critérios de segmentação

O primeiro ajuste sugerido é a alteração da forma como as soluções financeiras são apresentadas aos nossos associados. A empresa pode deixar de

ser eficiente ao não segmentar a oferta de produtos e o próprio atendimento, como ocorre em outras instituições financeiras (HSBC Premier, Bradesco Prime, Santander Select etc.). É necessário que os clientes sejam segmentados de acordo com seu mercado ou com a sua renda, o que permitirá direcionar certos produtos e serviços para cada segmento específico.

Por exemplo, clientes de baixa renda certamente têm necessidades diferentes se comparados a clientes de renda alta. O primeiro grupo pode, supostamente, ficar mais interessado na oferta de crédito de baixo valor (para a compra de um televisor novo, por exemplo), ao passo que o segundo grupo terá maior interesse em obter assessoria financeira para fazer escolhas referentes a investimentos.

Isso não fica muito claro. Não é parece ser possível haver sentido em oferecer a aquisição de uma Letra de Crédito Imobiliário de 200 mil reais para um cliente de baixa renda, assim como não é razoável oferecer aplicações em poupança para um investidor de alta renda e que possui conhecimento do mercado.

Além da customização por faixa de renda, também é necessário criar cardápios de soluções customizados por segmento. Um profissional liberal tem mais chances de contratar um seguro de invalidez ou um plano de previdência privada do que um empregado que contribui para o INSS. O motivo é simples: o empregado já possui a cobertura securitária oficial (Previdência Social), o que geralmente não é o caso do profissional liberal cuja contribuição ao INSS é facultativa.

Segundo CHURCHILL e PETER (2000), a segmentação dos clientes é um processo que permite dividir os clientes em grupos que tenham necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes.

Conforme esclarece STANTON (1980), a segmentação dos clientes proporciona uma racionalização dos recursos financeiros e do esforço, evitando a perda de tempo e dinheiro com a oferta de produtos que o cliente não tem a menor intenção de adquirir. Em outras palavras, a segmentação dos clientes permite definir quais são as verdadeiras necessidades de cada grupo de clientes, a fim de lhes oferecer as soluções financeiras mais adequadas.

Ainda de acordo com STANTON (1980), a segmentação permite que os recursos da empresa sejam aplicados de forma mais eficiente, evitando o risco de

gastar recursos para vender produtos a grupos que não tenham necessidade de adquiri-los (e, portanto, muito provavelmente não vão adquiri-los).

Para dar início ao processo de segmentação de clientes, devem ser estabelecidos, primeiramente, os critérios de segmentação. Informações como a renda mensal, idade e ocupação são fundamentais para definir quais serviços podem ser aceitos com mais facilidade por determinados clientes.

Depois de reunir todas as informações possíveis sobre os clientes – as quais podem ser facilmente obtidas no cadastro de clientes da empresa –, torna-se necessário dividi-los em grupos, de acordo com suas características: renda mensal, ocupação, número de filhos etc.

Com essas informações em mãos, o restante do trabalho poderá tornar-se intuitivo. Para o grupo de maior renda mensal, por exemplo, será conveniente oferecer um amplo leque de investimentos, como recibos de depósitos cooperativos (como já dissemos, esse produto corresponde ao CDB dos bancos tradicionais), fundos de investimento, letras de crédito, títulos de dívida pública etc. Para os clientes que declararem ser industriais, pode-se oferecer linhas de crédito para a aquisição de equipamentos. E para aqueles que possuem filhos e sejam provedores da família, faz grande sentido oferecer seguros de vida e de invalidez.

2.2.2. Atuar com pró-atividade comercial e valorização da equipe

Os empregados devem atuar com pró-atividade comercial, o que lhes dará a oportunidade de melhorar a abordagem para entender e atender as necessidades financeiras do cliente.

Através de treinamentos, os empregados devem compreender que precisam estar em contato constante com o cliente, tentar conversar com ele, fazer perguntas para tentar descobrir quais são as suas verdadeiras necessidades.

Para a consecução desses treinamentos, sugerimos que sejam adotadas providências para uniformizar a gestão e o treinamento dos colaboradores de negócios em todo o sistema, devendo ser utilizadas ferramentas de CRM (*customer relationship management*). Não há sentido em realizar treinamentos diferentes em cada cooperativa do sistema.

Nas carteiras existentes e na criação de novas carteiras, devem ser aplicados os princípios da gestão de relacionamentos. Sugerimos que o colaborador adote as ações abaixo para a boa gestão da carteira: organização do dia; foco e disciplina de execução; gerenciamento de expectativas; giro de carteira; utilização de ferramenta de CRM e fechamento de negócios.

Existem duas grandes frentes que devem ser exploradas para que se alcance maior pró-atividade: atuar na base (estoque) de clientes atuais e conquistar de novos clientes.

No momento da abertura da conta, o colaborador deve potencializar o momento a entrada do novo cliente, considerando os conceitos do ciclo de vida para posicionar a empresa como principal instituição financeira do cliente. Além disso, deve conversar com o cliente para descobrir quais são as suas verdadeiras necessidades, podendo, assim, oferecer os produtos mais adequados.

Para que o índice de soluções por associado aumente, as agências e os colaboradores deverão atuar com a oferta básica mais as oportunidades dos clientes identificadas na abertura da conta. Há um grupo de soluções desejadas para todos os clientes, sendo eles: a cesta de relacionamento, débito automático em conta, cheque especial e os cartões de crédito e de débito.

Nos casos em que as necessidades específicas dos clientes já sejam atendidas por outras instituições financeiras, deve-se ofertar uma solução equivalente ou superior, para que a empresa possa ocupar o lugar do banco anterior como a principal instituição financeira do cliente.

O cliente deve possuir a solução certa na medida certa e no momento que ele sente a necessidade. O giro de carteira é essencial para que a oferta das soluções seja adequada às necessidades dos clientes, e numa curva crescente, contribuindo para a fidelização e principalidade.³

Para entender a necessidade da empresa e do cliente, os colaboradores precisam ser capacitados em treinamentos que estarão relacionados a modelos de atendimento e a técnicas de vendas. Outra ação importante por parte dos colaboradores é o constante contato com o cliente, identificando suas necessidades e ofertando as soluções que possam atendê-las.

³ No jargão técnico das instituições financeiras, a “principalidade” significa ser a mais importante instituição financeira do cliente, ou seja, a instituição financeira com o qual o cliente faz a maioria dos seus negócios.

Ainda, com o objetivo de incentivar os colaboradores a tomar essas iniciativas, deve-se criar um bônus interno, ou melhor, criar uma política de participação nos resultados da empresa, com a contratação de metas e objetivos que levem o colaborador a sentir-se engajado.

As ações acima mencionadas, com o propósito de ofertar e comercializar produtos e serviços, certamente contribuirão para melhorar o número de soluções contratadas por associado.

2.2.3. Adotar novos indicadores voltados para o cliente

Para que seja possível oferecer as soluções financeiras mais adequadas para cada associado, e para verificar se essa oferta está gerando reais benefícios para os resultados da empresa, é necessário estar atento para uma série de indicadores.

Ocorre que os estudos realizados internamente na empresa apontam para a existência de pouquíssimos índices relacionados aos clientes. Os índices que conseguimos encontrar refletem apenas o número de soluções contratadas por cada cliente, o valor médio das operações que o cliente realiza em sua conta e o valor total dos recursos investidos.

Na verdade, a empresa dispõe de muitas informações sobre os seus clientes. Por outro lado, ela não tem o hábito de transformar essas informações em índices mais elaborados. Os poucos índices existentes – alguns deles são apenas indicações de valores não relacionados a outras informações – são insuficientes para que se faça uma análise profunda do problema.

Considerando que a empresa dispõe dos dados necessários para a formação de índices mais aprimorados, passamos a sugerir, a partir de agora, os principais índices que podem auxiliar na solução do problema ora enfrentado.

No que se refere à visão produto, sugerimos o monitoramento do indicador IPS - Índice de Penetração de Serviços (índice criado pela empresa). Este índice demonstra o percentual de clientes que uma determinada solução atinge, servindo para avaliar espaços para atuação em negócios. O cálculo deste índice é bastante simples, podendo ser encontrado mediante a divisão entre o percentual de clientes

que possuem determinada solução e o percentual de clientes potenciais (ou seja, clientes que contrataram essa mesma solução).

Mas esse percentual não é suficiente se for analisado de forma isolada. Para que ele realmente possa ser utilizado com precisão, é necessário segmentar os resultados de acordo com os diversos grupos de clientes. O índice deve mostrar o grau de penetração de cada produto em cada faixa de renda, tipo de associado (pessoa física, pessoa jurídica), ocupação, valor médio das operações etc. Em outras palavras, o indicador proposto deve ser constantemente aprimorado, servindo como uma importante ferramenta para planejar novas ações e para avaliar os resultados de medidas que já foram tomadas.

Quanto à visão financeira, sugerimos a adoção do indicador MC - Margem de Contribuição por produto, para saber quais dos produtos são mais rentáveis. A margem de contribuição representa uma visão gerencial de o quanto cada cliente contribui para a empresa (em valor monetário) através da contratação de produtos e serviços. Diferente da visão de “receita”, a margem de contribuição considera também para alguns produtos custos os relacionados ao oferecimento desse produto ou serviço.

É importante ressaltar que o índice margem de contribuição não representa o “resultado” do cliente, pois as despesas administrativas dificilmente seriam rateadas com precisão entre os clientes de acordo com a sua respectiva utilização dos produtos e serviços.

A mensuração da margem de contribuição deverá ser mensal e fundamentada na aplicação de regras sobre os volumes utilizados de produtos e serviços, respeitando as diferentes metodologias de apuração de receita de cada produto. Mais do que isso, a margem de contribuição também deve ser analisada de forma segmentada (por exemplo, margem de contribuição dos grupos de clientes por faixa de renda, ocupação, idade, sexo, escolaridade etc.), com a finalidade de oferecer resultados mais precisos.

A informação da margem de contribuição irá apoiar os colaboradores das unidades de atendimento – o equivalente a agências bancárias dos bancos – no acompanhamento dos seus clientes, servindo como ferramenta de suporte a equipe comercial na hora de definir ofertas com taxas diferenciadas (captação/concessão de crédito) e tarifas, dentre outros.

Por fim, no item visão do cliente indicamos o uso do indicador ISA - Indicador de Soluções por Cliente, tal como foi demonstrado neste trabalho. Ele demonstra quantas soluções um cliente ou grupo de clientes possui. É justamente esse o número que pretendemos aumentar com as soluções acima apontadas.

Por se tratar de um índice facilmente calculável, o ISA também poderá ser utilizado como base de comparação entre a empresa e outras instituições financeiras. Isso poderá detectar possíveis descompassos da empresa perante o mercado, revelando potenciais problemas.

Além disso, haverá a possibilidade de testar a proposta que fazemos com as informações disponíveis. Ou seja, será possível avaliar se o aumento do ISA resultará efetivamente no aumento da margem de contribuição e, por conseguinte, no aumento dos resultados da empresa.

Como se demonstrou no capítulo anterior, é necessário aumentar o índice de soluções por cliente, pois isso resulta no aumento da margem de contribuição e, de forma reflexa, no incremento dos resultados para a empresa. O ISA da empresa em questão é muito baixo se comparado com o de outras instituições financeiras. Trata-se de uma deficiência evidente, que precisa ser corrigida para que a empresa continue crescendo.

CONCLUSÃO

Através deste trabalho, pretendemos demonstrar que a empresa pode obter melhores resultados se houver um esforço no sentido de aumentar o número de soluções financeiras contratadas por cliente.

Para tanto, demonstramos que a atual conjuntura econômica e política é muito instável, dificultando o crescimento por caminhos tradicionais. Esse fato, somado à informação de que a empresa possui um índice ISA muito inferior ao índice médio do mercado, nos levou a concluir que um aumento do ISA pode ser uma alternativa interessante para a manutenção do crescimento da empresa.

Segundo nossa análise, os caminhos para aumentar o ISA da empresa (e, portanto, melhorar os resultados) estão relacionados a três frentes de ações: a) adotar critérios de segmentação dos clientes; b) estimular os empregados a atuar com pro-atividade comercial; c) adotar novos indicadores voltados para o cliente.

Esperamos que a adoção dessas soluções, tais como explicitadas no texto acima, possam gerar um sensível aumento nos resultados da empresa, contribuindo para o crescimento neste momento de muita turbulência econômica e política.

REFERÊNCIAS

AMBITIA. **Notícia veiculada no site da empresa em 2 de junho de 2015.** Disponível em: <https://www.ambita.com/en/news/norway-takes-the-lead-in-electronic-conveyancing/>. Acessado em 12 de outubro de 2015.

ARANTES, Thiago Maciel; ROCHA, Bruno de Paula. **Eficiência dos bancos brasileiros e os impactos da crise financeira global.** Disponível em: http://www.anpec.org.br/encontro/2012/inscricao/files_l/i7-86ea8cbb7078fccc8ed41b25bdde1887.pdf. Acessado em 12 de outubro de 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira referente ao primeiro semestre de 2015.** Disponível em <http://www.bcb.gov.br/?RELESTAB201510>. Acessado em 12 de outubro de 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório Focus de 2 de outubro de 2015.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20151002.pdf>. Acessado em 18 de outubro de 2015.

BLOOMBERG. **Brazil Credit Rating Cut to Junk by S&P Amid Budget Strain.** Disponível em: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-09/brazil-credit-rating-cut-to-junk-by-s-p-amid-budget-strain>. Acessado em 29 de novembro de 2015.

CHURCHILL JR., Gilbert A. Philip; PETER, J. Paul. **Marketing – Criando Valor Para os Clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000, p. 4.

DAILY NEWS. **Cell phones fill St. Peter's Square to capture history — a far cry from the virtually camera-free piazza eight years ago.** Matéria publicada em 14 de março de 2013, disponível online em: <http://www.nydailynews.com/news/world/check-contrasting-pics-st-peter-square-article-1.1288700>. Acessado em 12 de outubro de 2015.

E-BIT. **Relatório Webshoppers divulgado em 5 de fevereiro de 2015.** Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers> mediante cadastro. Acessado em 18 de outubro de 2015.

FEBRABAN. **Internet e mobile banking correspondem a 47% das transações bancárias.** Disponível em: https://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id_texto=2364. Acessado em 12 de outubro de 2015.

FITCH RATINGS. **Nota à imprensa emitida em 15 de outubro de 2015.** Disponível em: https://www.fitchratings.com.br/user_sessions/please_signup?attempt%5Baction%5D=show&attempt%5Bcontroller%5D=publications&attempt%5Bid%5D=8408 mediante cadastro. Acessado em 22 de outubro de 2015.

HARDING, Nick. **Why the UK Peer-to-Peer Loan Market Has Doubled in Size in Just Six Months.** Publicado no jornal International Business Times em 12 de setembro de 2014. Disponível em: <http://www.ibtimes.co.uk/why-uk-peer-peer-loan-market-has-doubled-size-just-six-months-1465184>. Acessado em 12 de outubro de 2015.

MAMEDE, Gladston. **Holding familiar e suas vantagens.** 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013, p. 9.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** São Paulo: Editora Atlas, 1999, p. 44.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Resultados do CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, referente a agosto de 2015.** Disponível em: http://www.spe.fazenda.gov.br/conjuntura-economica/emprego-e-renda/arquivo_s/ie-2015-09-25-caged.pdf/@@download/file/IE%202015%2009%2025%20CAGED .pdf. Acessado em 21 de junho de 2015.

NASSAR, Edson George. **Perspectivas e desafios do cooperativismo de crédito na crise.** Disponível em <http://g1.globo.com/mato-grosso/agrodebate/noticia/2015/07/opiniao-perspectivas-e-desafios-do-cooperativismo-de-credito-na-crise.html>. Acessado em 1º de agosto de 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Entrevista da semana – Edson Nassar.** http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17666. Acessado em 11 de abril de 2015.

PORTAL G1. **Bradesco compra operações do HSBC no Brasil por R\$ 17,6 bilhões.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/bradesco-co>

[mpira-operacoes-do-hsbc-no-brasil-por-us-52-bilhoes.html](#). Acessado em 12 de outubro de 2015.

PORTAL G1. **Brasil perde 86 mil vagas em agosto, pior resultado para o mês em 20 anos.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/09/brasil-perde-86-mil-vagas-em-agosto.html>. Acessado em 10 de outubro de 2015.

ROQUE, Leandro. **Texto adaptado da apresentação realizada na Conferência de Escola Austríaca, em São Paulo, nos dias 6 e 7 de dezembro.** Disponível em: <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1943>. Acessado em: 28 de abril de 2015.

SABA, Jeniffer. **Specifics on Newspapers from 'State of News Media' Report.** Disponível em: <http://www.editorandpublisher.com/PrintArticle/Specifics-on-Newspapers-from-State-of-News-Media-Report>. Acessado em 24 de junho de 2015.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing.** São Paulo: Pioneira, 1980.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **TCU conclui parecer sobre contas prestadas pela Presidente da República referentes a 2014.** Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-conclui-parecer-sobre-contas-prestadas-pela-presidente-e-da-republica-referentes-a-2014.htm>. Acessado em 18 de outubro de 2015.