

Uma visão prática sobre como reduzir a necessidade de caixa

É natural, na gestão financeira de uma empresa, a busca constante por alavancas de resultados, especialmente em tempos difíceis, como tem sido os últimos anos para os negócios no Brasil.

Rodrigo Venâncio (*)

Nesta busca, os olhares se voltam primeiramente para os 'vilões' de praxe: "enxugar" o orçamento, rever o planejamento, reduzir os custos, cancelar projetos e investimentos. Todos pontos importantes; no entanto, há um grande potencial financeiro a ser revisto, que grande parte das vezes é negligenciado: a gestão do ciclo de caixa e da necessidade de investimento em giro.

Ilustrando com um exemplo prático: imagine uma empresa que compra e vende apenas um produto. Essa empresa adquire o produto por R\$ 100 com um prazo médio de pagamento (PMP) de dois dias e revende por R\$ 200 a seus clientes com um prazo médio de recebimento (PMR) de três dias. Imagine que a empresa compre e revenda um produto por dia nos seus primeiros dias de operação.

Fica claro que no terceiro dia, ela terá que pagar seu fornecedor, antes mesmo de ter recebido de seu cliente, pois tem um ciclo de caixa positivo (definido como a diferença entre PMR e PMP). O negócio tem então uma necessidade de investimento em giro para conciliar esta dívida. Logo, a empresa fará um empréstimo bancário ou terá a quantidade de capital aportada pelo proprietário.

O ciclo de caixa positivo é então prejudicial às empresas? Não necessariamente. Muitas vezes ele é uma estratégia de negócios para alavancar as vendas dando um maior prazo de pagamento aos seus clientes. Para ilustrar como a



Os olhares se voltam primeiramente para os 'vilões' de praxe: "enxugar" o orçamento, rever o planejamento, reduzir os custos, cancelar projetos e investimentos.

necessidade de capital de giro líquido afeta a rentabilidade da empresa, exemplifico com um estudo de caso, publicado por Zeidan e Shapir no Journal of Corporate Finance, em 2017.

Até 2004, o crédito imobiliário no Brasil era restrito, devido ao cenário macroeconômico. Desde então, muitos produtos financeiros foram lançados para famílias, o salário mínimo aumentou e o desemprego caiu. Em 2009, o governo lançou o programa "Minha Casa Minha Vida", com subsídios de centenas de bilhões de reais.

Uma construtora brasileira fez sua atividade saltar neste período. Até 2006, a empresa construía em média 3 mil unidades por ano, aumentando para 25 mil entre 2007 e 2010 e para mais de 38 mil desde então. As empresas do setor imobiliário apresentavam duas principais características neste período: forte crescimento de receita e um longo e positivo ciclo de caixa.

Com o aumento de atividade, essa construtora viu sua receita crescer 26%, de 2010 a 2012. No entanto, o capital de giro líquido cresceu 33% no mesmo período. A gestão do capital de giro não é algo comum na construção civil. No entanto, possuía necessidade de liberar mais recursos para projetos, visto a demanda crescente do mercado e implementou um programa de gestão de ciclo de caixa, em janeiro de 2013.

O programa implementado identificou cinco possíveis alavancas para aumentar a eficiência do ciclo de caixa: redução do tempo médio de compra e registro de terreno, desenho do projeto, financiamento, comercialização e registro de contratos. No caso da compra e registro do terreno, foram tomadas ações como a inclusão de um processo de checklist com todos os possíveis variáveis que poderiam afetar o tempo do processo.

Quanto ao desenho do projeto, aumentou-se a eficiência da gestão, assim como, a implementação de um novo processo, paralelizando o desenho com a compra de materiais e equipamentos para a obra. O financiamento foi otimizado através de intervenções no processamento das aplicações dos clientes e o registro de um "pré-projeto" com a Caixa Econômica.

Para a comercialização, reestruturou as operações de venda dando incentivos a velocidade da venda. Finalmente, no caso de registro de contratos, a empresa montou um novo time para o suporte às vendas, validando toda a documentação necessária e acelerando o processo com cartórios locais.

Como resultado, houve uma liberação de R\$ 715 milhões no caixa da empresa, pois as ações estabelecidas, permitiram que o capital de giro caísse 13,5%, enquanto isso a receita cresceu 25% entre 2012 e 2015. Em contrapartida, se a necessidade de capital líquido continuasse crescendo na mesma velocidade aos anos prévios ao programa, segundo o artigo, em 2015 ele seria em torno de R\$ 2 bilhões maior que o operado naquele ano.

A principal preocupação de gestores quanto a melhoria do ciclo de caixa é não prejudicar a rentabilidade da companhia. No entanto, a construtora mostrou como é possível uma melhor gestão do ciclo de caixa e capital de giro, revendo e otimizando seus processos e não impactando a receita.

(*) - É Analista da Peers Consulting (<http://peers.com.br>).

Secular, não há nada mais moderno que o cooperativismo de crédito

Manfred Alfonso Dasenbrock (*)

Quem poderia dizer que em 1902 foi trazido para o Brasil um modelo de negócio que até hoje é considerado moderno e sustentável?

Foi com a iniciativa do padre suíço Theodor Amstad que, em Nova Petrópolis, na região da Serra Gaúcha, em conjunto com outras 19 pessoas, fundou a primeira cooperativa de crédito da América Latina, em atividade até hoje. O sacerdote inspirou-se em um movimento que começou com Friedrich Wilhelm Raiffeisen, alemão que criou em 1864 a Associação de Caixa de Crédito Rural de Heddesdorf.

A partir dessa iniciativa, o movimento não somente se expandiu pela Alemanha, mas também por outros países, conquistando amplitude mundial. Com mais de 150 anos, o cooperativismo de crédito contribui para o desenvolvimento socioeconômico em muitas nações, de todos os continentes – são 68 mil cooperativas de crédito e 235 milhões de associados ao redor do planeta, responsáveis por U\$ 1,4 trilhão em depósitos, conforme dados do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (Woccu, em sua sigla em inglês).

Então, nos perguntamos: esse modelo inspirador, transparente e centrado no ser humano e na cooperação entre pessoas, cujos recursos gerados pela cooperativa de crédito a qual se associam permanecem na sua região de origem, distribuindo riqueza e criando empregos nas comunidades, não teria mais espaço para crescer no Brasil?

A participação do cooperativismo de crédito em nosso País ainda é muito pequena quando comparada às relevantes presenças do segmento cooperativista de crédito em economias maduras da Europa Ocidental e da América do Norte. Na França e na Alemanha, por exemplo, as cooperativas de crédito participam com 60% e 20%, respectivamente, dos depósitos totais do sistema financeiro.

No Brasil, segundo dados do Banco Central, 1.017 cooperativas de crédito são responsáveis por R\$ 90,9 bilhões em saldo de depósitos e 8,9 milhões de associados. Elas estão fisicamente presentes em aproximadamente metade dos municípios brasileiros e representam 3,6% do Sistema Financeiro Nacional. Além disso, têm a chancela do FG-Coop, que é o fundo garantidor que protege depositantes e investidores, contribui com a manutenção da estabilidade do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e iguala as condições de competitividade com os bancos comerciais.

Inserido nesse contexto, o Sicredi – instituição financeira cooperativa com mais de 3,7 milhões de associados em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal – tem contribuído para o crescimento sólido e sustentável do cooperativismo de crédito. Pioneiro – não por

acaso, a cooperativa fundada em 1902 se chama atualmente Sicredi Pioneira – e referência nacional e internacional pela organização em sistema, com padrão operacional e utilização de marca única, o Sicredi conta atualmente com 116 cooperativas de crédito filiadas, presentes em 1.187 municípios, sendo que em 204 deles é a única instituição financeira atuante.

Palavras mais que atuais, cooperar e compartilhar são princípios inerentes ao cooperativismo, que têm o poder de transformar nossa sociedade e contribuir para a construção de um futuro melhor, pois ao mesmo tempo em que os objetivos comuns dos associados são alcançados e suas necessidades atendidas, a comunidade é beneficiada com o desenvolvimento local, promovido pela geração de valor econômico, social e ambiental das cooperativas de crédito.

Esses conceitos tão contemporâneos, se unem aos investimentos em tecnologia, por meio dos quais as cooperativas de crédito já disponibilizam soluções – entre elas contas 100% digitais, como o Woop Sicredi – que contemplam as demandas do público jovem. Isso tudo com o diferencial de conectar não só pessoas, mas também propósitos.

Agora, você pode estar pensando: na prática, quais os benefícios que eu tenho ao me associar a uma cooperativa de crédito? A resposta começa pelo fato de você ter participação dos resultados da sua cooperativa, e essa participação estar diretamente relacionada com o que você gera de receita para ela. E isso não tem a ver com a quantia que você tem na sua conta, mas o quanto você utiliza de produtos e serviços, gerando mais rentabilidade à cooperativa de crédito. O conceito é o de crescimento para todos e você, como associado e – literalmente – dono do negócio, também colhe benefícios diretos e indiretos.

Além disso, a cooperativa de crédito tem total interesse na saúde financeira de seus associados e consegue competir no mercado financeiro com taxas e juros mais justos. Tais fatos, ligados aos diferenciais de relacionamento próximo, consultoria customizada, concessão de crédito consciente, entre tantos outros, explicam a inadimplência abaixo da média de mercado, registrada no Sicredi, por exemplo, mas também em outros sistemas do segmento.

Finalmente, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, e não de capital, o que significa que qualquer associado, independentemente do valor que possui em capital social, tem os mesmos direitos e deveres que os demais. Por conta disso, o cooperativismo de crédito é um modelo econômico e social que atua de forma extremamente democrática e inclusiva.

Tem algo mais moderno e sustentável que isso?

(*) - É presidente da SicrediPar, da Central Sicredi PR/SP/RJ e conselheiro do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (www.sicredi.com.br).

Invista em tecnologia, mas não se esqueça do principal: o cliente

Sílvia Aragão (*)

Os consumidores estão em busca não apenas de produtos, mas também de experiências pessoais.

Tem sido cada vez mais comum ouvir executivos dos mais diferentes setores conversando sobre projetos que envolvem internet das coisas, uso de ferramentas Agile e DevOps e ações relacionadas à realidade aumentada. O desafio é que nem sempre essas estratégias decorrem daquilo que deveria ser o ponto de partida de qualquer planejamento: o comportamento e o desejo dos consumidores.

Não há dúvidas de que as tecnologias são essenciais para que companhias cresçam, mas as inovações também têm de ter o propósito de beneficiar a experiência dos usuários. Nesse sentido, conhecer os hábitos dos clientes é fundamental e precisa vir na frente da escolha das tecnologias.

O estudo "The State of User Experience 2017" prova aquilo que já desconfiávamos: as pessoas passam cada vez mais tempo conectadas, sendo que mais de 45% dos entrevistados ficam mais de 15 horas on-line por semana — fora o tempo que passam



pessoais. De que adianta vender um chip de inteligência aumentada em um site lento, com navegação difícil e pouco intuitiva? A conclusão é que as empresas precisam investir na maximização da jornada dos usuários nos computadores e nos smartphones, que são atualmente o principal dispositivo de acesso à internet em todo o mundo.

Em outras palavras, isso significa que páginas, imagens e vídeos precisam ser entregues no formato mais apropriado para as telas que exibirão o conteúdo. Além disso, em nome de uma boa experiência de compra on-line, os recursos de pesquisa devem ser simples e intuitivos nos sites e o sistema de segurança deve ser reforçado de modo a evitar violações.

Portanto, da próxima vez que ouvir uma conversa sobre inovações disruptivas, pergunte aos executivos como essas tecnologias devem melhorar a experiência de seus clientes. Aqueles que responderem que estão experimentando o novo por meio da ótica da experiência do cliente provavelmente são ou se tornarão líderes de mercado.

(*) - É diretora comercial e de novos negócios da Orbitall.

Brasil Digital, o novo Documento Nacional de Identidade

Paulo Milliet Roque (*)

Está previsto para julho de 2018 o início da disponibilização do DNI (Documento Nacional de Identidade), uma identidade digital válida em todo o território brasileiro cuja proposta é unificar documentos como RG, CPF e título de eleitor.

A identificação poderá ser obtida em um processo que inclui registro no aplicativo gratuito "DNI" nas plataformas Android e iOS e identificação biométrica em postos de atendimento do TRE (Tribunal Regional Eleitoral). Com todas as validações concluídas, será possível carregá-lo na memória de um celular ou tablet, dispensando a apresentação de registros de papel.

A iniciativa demonstra o quanto o Brasil tem avançado no campo de certificações digitais e indica um pos-

sível caminho de menor burocracia e eficiência aliada à tecnologia. Por outro lado, o novo documento não escapou de críticas, sendo as principais aquelas que levantam dúvidas sobre a privacidade das informações e os custos embutidos no sistema. As duas impressões possuem sua coerência, mas devem ser analisadas com atenção.

O DNI terá vários aspectos de segurança para evitar fraude. O documento é protegido por senha, não sendo possível gravá-lo no aplicativo. Também não há vinculação com o chip do celular, e as informações não ficam na memória do aparelho (é necessária conexão com a Internet). Também haverá uma marca d'água ao lado e embaixo da fotografia, mutável a cada acesso ao aplicativo, o que permitirá conferir data e hora em que o documento foi aberto.

Essa medida procura evitar que

"prints" de tela de terceiros sejam usados como fraude à identificação. No caso de extravio do celular, o cidadão pode pedir a desvinculação do documento e solicitar a habilitação em outro celular no ponto de atendimento. O DNI identifica o cidadão para outros humanos, mas não assina documentos. Para assinar documentos com valor legal, o cidadão precisa de um certificado digital (tipo e-CPF) que também pode ser instalado no celular. São propostas complementares.

Este certificado digital possui uma chave privada que identifica o cidadão para fins de acesso a serviços do governo e assinatura de documentos. O processo de acesso e a portais assinatura digital de documentos é criptografado. Esses documentos na sua forma nativa não são legíveis para os humanos, pois tudo está criptografado. Para isso é

preciso utilizar um software leitor/assinador do documento que mostre as assinaturas, como o Adobe Reader, ou um portal de assinaturas.

Desde a implantação do sistema de certificados digitais brasileiros (ICP-Brasil) no ano de 2001, em nosso país não há registro de roubo de chaves privadas de certificados, a exemplo do que já aconteceu em países europeus e nos Estados Unidos. Isso se deve à alta rigidez tecnológica imposta pelo governo.

Com a preocupação de sempre estar um passo a frente e preparando para a evolução dos hackers, já alteramos em 2012 nosso padrão de criptografia de 1024 para 2048 bits e hoje utilizamos técnicas avançadas como a marcação georreferenciada (que utiliza um GPS para emitir certificados, no intuito de combater fraudes) no processo de identificação

do titular do Certificado Digital.

Os equipamentos dos certificados digitais (cartões, tokens, leitoras, etc...) brasileiros são certificados pelo Inmetro, com regras rígidas. Os sistemas envolvidos na emissão e uso são homologados pelo ITI Instituto Nacional da Tecnologia da Informação (ligado à Casa Civil). Tamanha preocupação com segurança muitas vezes se reflete em custos (sobretudo porque também são necessárias as caras validações presenciais, antes da emissão de um documento digital), que são fundamentais para tornar esses registros confiáveis.

A medida que a desmaterialização cresce, as certificações e identidades digitais passam a ter uma importância fundamental.

(*) - É vice-presidente da ABES (www.abes.org.br).