

FILIPPE SUCKOW GIACOMITTI

DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA NO SEGMENTO DE ALTA RENDA

O elo entre crédito e investimento

Curitiba - PR

2016

FILIFE SUCOW GIACOMITTI

DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA NO SEGMENTO DE ALTA RENDA

O elo entre crédito e investimento

José Carlos Abreu

Márcia Cassitas Hino

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

GFCa - 2/14

Curitiba - PR

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA NO SEGMENTO DE ALTA RENDA

O elo entre crédito e investimento

Elaborado por Filipe Suckow Giacomitti e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

José Carlos Abreu

Márcia Cassitas Hino

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Filipe Suckow Giacomitti, abaixo-assinado, do Curso Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia, no período de junho de 2014 a outubro de 2016, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Diferenciação estratégica no segmento de alta renda: o elo entre crédito e investimento, é autêntico e original.

Curitiba, 12 de outubro de 2016

*“Se você acha que a instrução é cara,
experimente a ignorância.”*

Benjamim Franklin

RESUMO

Envolto em costumes e tradições, o ser humano cresce em uma sociedade onde as decisões relativas às finanças pessoais são negligenciadas inconscientemente. As escolhas e decisões que permeiam a vida incutem em si a lógica construída há décadas, mas que quando avaliadas expõem a fragilidade da abstração da reflexão quanto a realidade pessoal. Se no universo empresarial a gestão efetiva das finanças é fator decisivo ao sucesso e sustentabilidade das operações, não seria diferente na vida pessoal. Assim sendo, apresenta-se neste trabalho o elo que permeia as decisões de cada indivíduo, permitindo por meio da aplicação do fluxo de caixa descontado e do VPL (valor presente líquido) a racionalização das escolhas na vida pessoal.

Palavras-chave: Finanças pessoais; Racionalização das decisões pessoais; Processo decisório; Fluxo de caixa descontado; Valor presente líquido (VPL).

ABSTRACT

Surrounded by practices and traditions, the human being raises in a society where the personal financial decisions are unconsciously neglected. Choices and decisions along life are loaded of logics built through decades, those when analyzed exposes the weakness related to miss reflection over personal reality. If in the business world the effective financial management is decisive for the success and sustainability of an operation, it would not be different in personal life. Therefore, it presents the link which allows the application of discounted cash flow and NPV (net present value) as tools for rational personal choices.

Key-words: Personal finance; Rational personal choices; Decision process; Discounted cash flow; Net present value (NPV).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
2. METODOLOGIA	3
3. IDENTIFICANDO O CENÁRIO ATUAL	4
3.1 DELINEANDO O MERCADO FINANCEIRO HOJE	4
3.2 O TRATAMENTO OFERECIDO AO CLIENTE ALTA RENDA.....	7
4. DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA	9
5. SERVIÇO.....	10
5.1 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇO	10
5.2 CONCEITOS RELATIVOS AO CONSUMO DE SERVIÇO	11
5.3 CONCEITOS RELATIVOS AOS CANAIS	11
6. O NOVO SERVIÇO	13
6.1 CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE.....	13
6.2 OS ATRIBUTOS DO NOVO SERVIÇO.....	14
6.3 CONCEITOS RELATIVOS AO NOVO SERVIÇO	14
6.3.1 Fluxo de caixa.....	15
6.3.2 Valor presente líquido (VPL).....	15
6.4 DEFININDO O NOVO SERVIÇO	16
6.5 CANAIS PARA A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO	16
6.6 CUSTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	16
6.7 A OPORTUNIDADE	16
7. APLICAÇÃO PRÁTICA.....	18
7.1 PREMISSAS BÁSICAS.....	19
7.2 CENÁRIO 1	19
7.3 CENÁRIO 2	20
7.4 CENÁRIO 3.....	21
7.5 CENÁRIO 4.....	22
7.6 CONCLUSÃO DA APLICAÇÃO PRÁTICA.....	23
8. CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Diversas informações inculcadas no cotidiano atuam na geração de anseios que dizem respeito à destinação dos recursos financeiros de cada um, cabendo a cada indivíduo a decisão, seja ela por investimento ou por crédito. Neste processo, os bancos apresentam papel de destaque, pois é por meio de suas operações que estas atividades são tão facilmente realizadas.

Como resultado do acirramento concorrencial, as ofertas de produtos e serviços bancários se torna cada vez mais similar, sendo difícil a distinção pela simples comparação das cestas de produtos e serviços. Assim, é notada a dedicação dos bancos na conquista de novos clientes e na manutenção daqueles que já estão presentes em sua carteira considerada alta renda. Nesta, os mimos são os mais diversos na busca pelo encantamento, assim como a oferta de atendimento exclusivo e sob medida, onde os assessores e consultores de crédito e investimento são itens essenciais, disponíveis a qualquer horário, pelos mais diversos canais de comunicação.

Considerando as atividades relativas às assessorias como básicas neste processo, busca-se com este trabalho a elaboração da proposta de um novo serviço que possibilite a instituição financeira obter diferenciação estratégica por meio da geração de valor para o seu cliente, excedendo assim as expectativas e conduzindo a uma relação de longo prazo.

2. METODOLOGIA

As atividades se iniciaram com a pesquisa por meio de consulta ao Banco Central, a qual permitiu definir as cinco maiores instituições financeiras que operam no Brasil. Com base nesta informação, foram realizadas consultas a essas instituições, delineando assim o perfil de cliente alta renda e os serviços a eles oferecidos. Com base neste conceito, buscou-se na Receita Federal identificar o universo de brasileiros que se enquadram neste segmento.

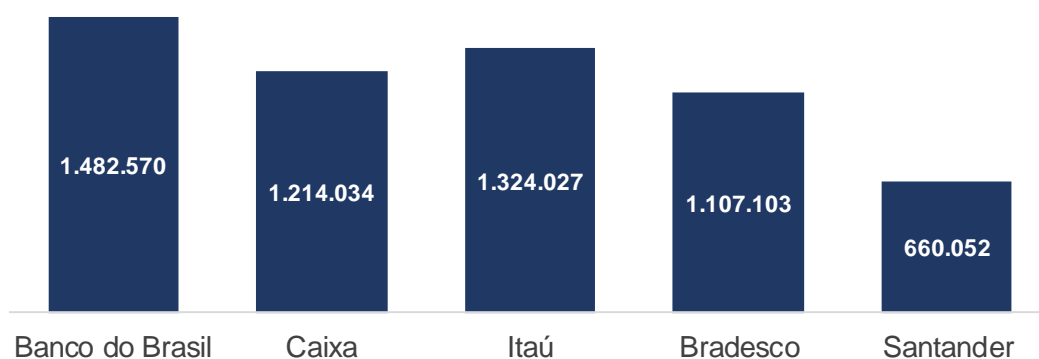
Dado o objetivo do trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas que permitissem conceituar os diversos aspectos que permeiam os temas diferenciação estratégica e serviços, onde estudou-se a forma como seu consumo ocorre e os canais para ofertá-los. Partindo então para o objetivo de desenhar o novo serviço proposto, pesquisou-se sobre o cenário atual no que diz respeito a gestão das finanças pessoais, onde foram definidos os atributos essenciais e os conceitos que possibilitam a prestação desse. Por fim, realizou-se um estudo de caso que apurou a aplicabilidade e a forma como o serviço proposto atua na geração de valor para o cliente.

3. IDENTIFICANDO O CENÁRIO ATUAL

3.1 DELINEANDO O MERCADO FINANCEIRO HOJE

Visando delinear o mercado financeiro no Brasil, realizou-se pesquisa ao Banco Central, elencando as 5 maiores instituições financeiras do país com base em seu ativo total, sendo estas: Banco do Brasil, Itaú, Caixa, Bradesco e BNDES. Por se tratar de banco não comercial, com objetivo de fomentar o desenvolvimento econômico do país, o BNDES foi excluído deste comparativo. Assim, o Santander assumiu a quinta posição, conforme apresentado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 1: ATIVOS TOTAIS DAS 5 MAIORES INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS OPERANDO NO BRASIL (em R\$ Milhões)

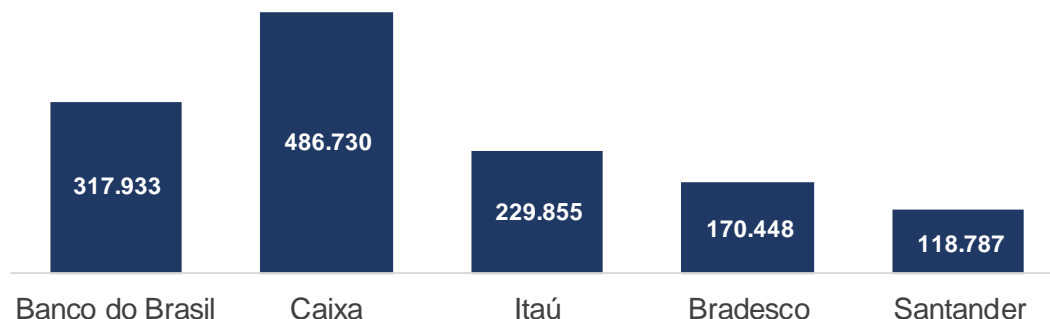


Fonte: Banco Central do Brasil

Nota: i) Valores referentes a junho de 2016; ii) O valor de ativos do banco Bradesco considera BRL 151,1 Bilhões de ativos do banco HSBC, adquirido em 01 de julho de 2016.

Expondo os ativos totais e considerando que o público alvo do serviço a ser proposto é pessoa física, apresenta-se no gráfico abaixo a distribuição dos ativos de crédito relacionados a esse segmento:

GRÁFICO 2: ATIVOS DE CRÉDITO DA CARTEIRA DE PESSOA FÍSICA (em R\$ Milhões)



Fonte: Demonstrações Financeiras

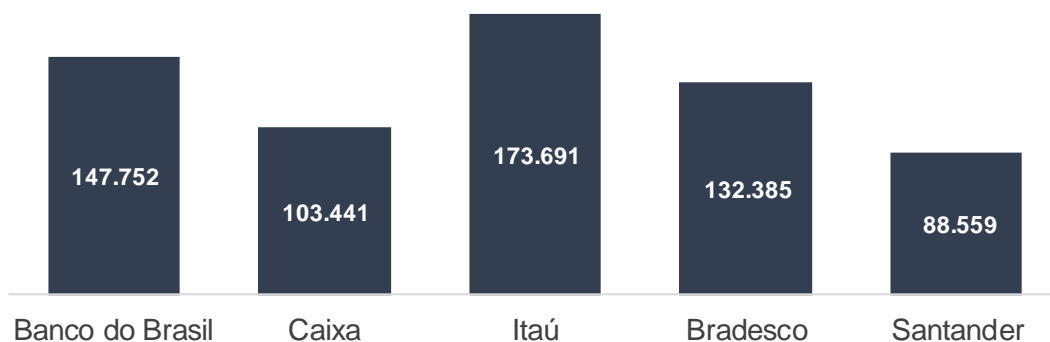
Nota: i) Valores referentes a junho de 2016.

Analisando o gráfico acima, notam-se 2 situações particulares que dizem respeito aos ativos do Banco do Brasil e da Caixa, os quais apresentam respectivamente as maiores carteiras de crédito rural e imobiliário do sistema financeiro brasileiro.

Observando a carteira de crédito do Banco do Brasil, identificam-se R\$ 130,5 bilhões em ativos relacionados ao crédito rural, tendo relação direta com sua utilização como principal instrumento do Sistema Nacional do Crédito Rural (SNCR), que visava transformações estruturais do setor agropecuário brasileiro. Partindo a análise para os ativos de crédito da Caixa, obtêm-se R\$ 379,4 bilhões relacionados a crédito imobiliário, os quais se relacionam a sua condição como maior agente nacional de financiamento da casa própria desde 1986, quando adquiriu o BNH (Banco Nacional da Habitação).

Visando maior equidade entre os valores apresentados, criou-se um cenário ajustado, excluindo as carteiras que geram as distorções de todos os bancos (crédito rural e crédito imobiliário), formando assim o seguinte gráfico de ativos de crédito do segmento pessoa física:

GRÁFICO 3: ATIVOS DE CRÉDITO DA CARTEIRA DE PESSOA FÍSICA EXCLUINDO AS CARTEIRAS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E CRÉDITO RURAL (em R\$ Milhões)



Fonte: Demonstrações Financeiras

Nota: i) Valores referentes a junho de 2016.

Aprofundando-se no mercado existente voltado aos clientes pessoa física, buscou-se identificar o perfil considerado como “alta renda” para cada uma das 5 instituições citadas acima. Para a Caixa, não se encontrou segmentação entre clientes de conta corrente, havendo distinção apenas nos cartões de crédito ofertados. Pesquisando sobre os demais bancos, identificou-se que para Itaú, Bradesco e Santander o perfil de clientes alta renda é aquele que possui rendimento igual ou superior a R\$ 10.000,00 mensais e/ou a quantia igual ou superior a R\$ 100.000,00 em investimentos. Para o Banco do Brasil, a classificação acontece para clientes com rendimento mensal igual ou superior a R\$ 8.000,00 e/ou a quantia igual ou superior a R\$ 100.000,00 em investimentos. Como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 1: CONCEITO DE CLIENTE ALTA RENDA

Instituição	Requisitos	
	Renda mensal	Investimentos
Banco do Brasil	R\$ 8.000,00	R\$ 100.000,00
Caixa	Sem segmentação	
Itaú	R\$ 10.000,00	R\$ 100.000,00
Bradesco	R\$ 10.000,00	R\$ 100.000,00
Santander	R\$ 10.000,00	R\$ 100.000,00

Fonte: Itaú e Santander – Apresentação Institucional de junho de 2016. Bradesco – Consulta ao site. Banco do Brasil – Pesquisa em agência bancária.

Considerando os conceitos apresentados acima, que possibilitam delinear o perfil do cliente classificado como “alta renda”, buscou-se dimensionar a quantidade de indivíduos que atenderiam a estes requisitos no Brasil. Assim, por meio de consulta a Receita Federal, obteve-se que para fins de imposto de renda, 5,7 milhões de brasileiros tem renda mensal superior a R\$ 8.800,00, como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 2: QUANTIDADE DE PESSOAS FÍSICAS DECLARANTES E SUAS RESPECTIVAS FAIXAS DE RENDA

Faixa de Rendimento (em salários mínimos)	Aplicando o salário mínimo vigente	Quantidade de Declarantes
Até 1/2	Até R\$ 440,00	1.268.688
1/2 a 1	Entre R\$ 440,00 e R\$ 880,00	518.341
1 a 2	Entre R\$ 880,00 e R\$ 1.760,00	1.075.827
2 a 3	Entre R\$ 1.760,00 e R\$ 2.640,00	2.692.915
3 a 5	Entre R\$ 2.640,00 e R\$ 4.400,00	7.882.026
5 a 10	Entre R\$ 4.400,00 e R\$ 8.800,00	7.300.376
10 a 20	Entre R\$ 8.800,00 e R\$ 17.600,00	3.522.174
20 a 40	Entre R\$ 17.600,00 e R\$ 35.200,00	1.507.344
40 a 80	Entre R\$ 35.200,00 e R\$ 70.400,00	518.567
80 a 160	Entre R\$ 70.400,00 e R\$ 140.800,00	136.718
Mais de 160	Acima de R\$ 140.800,00	71.440
Total de declarantes com renda acima de R\$ 8.800,00:		5.756.243

Fonte: Relatório de distribuição de renda publicado em maio de 2016 – Receita Federal.

Nota: i) O salário mínimo considerado foi o vigente em 2016 (R\$ 880,00).

3.2 O TRATAMENTO OFERECIDO AO CLIENTE ALTA RENDA

Segundo matéria publicada pela revista Exame em novembro de 2015, a carteira de crédito se fortalece a medida que a participação de clientes com perfil de alta renda aumenta, uma vez que "esse tipo de cliente quer empréstimos de longo prazo, como financiamento imobiliário ou de veículos, não precisando tanto de crédito

de curto prazo" segundo Raul Moreira (vice-presidente de negócios de varejo do Banco do Brasil, em entrevista a Exame).

A busca pela fidelização dos clientes com este perfil faz com que as a sofisticação dos atendimentos oferecidos pelas instituições aumente, aproximando-se cada vez mais do tratamento oferecido ao segmento *Private*. Segundo Kovalski (2015), "os produtos bancários oferecidos hoje são *commodities*, isto é, praticamente iguais. O que diferencia um banco do outro é o atendimento".

Por meio de consulta aos sites de cada umas das instituições financeiras, buscou-se entender a oferta de serviços e produtos a esses clientes. Observou-se determinado nível de padronização, sendo que este se baseia em 3 pilares essenciais: atendimento especializado no que diz respeito a investimentos, assessoria financeira no amplo aspecto dos serviços e produtos bancários e soluções diferenciadas de crédito, onde o cliente teria acesso a condições mais adequadas ao seu perfil, como exemplo taxas de juros diferenciadas.

Observou-se também uma preocupação acentuada em criar experiências para o cliente, seja por meio de restaurantes com *menus* diferenciados ou o acesso a clubes *gourmets* (Personnalité do Itaú e Prime do Bradesco).

Partindo para o universo das contas digitais, evidencia-se e preocupação em se manter conectado com o cliente, como no caso do Itaú, onde esse tem acesso ao gerente e a consultores por meio de e-mails, mensagens e videoconferências das 07:00 horas da manhã até a meia-noite. Ou no caso do Bradesco, que vai além, oferecendo atendimento por meio do fone fácil no horário em que o gerente e consultores não estão disponíveis (das 00:00 horas até as 06:59 horas da manhã).

4. DIFERENCIAÇÃO ESTRATÉGICA

Visando a introdução do assunto, apresenta-se a citação de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 86):

A concorrência entre empresas para satisfazer aos clientes é a própria essência das economias modernas dirigidas pelos mercados. Durante os últimos estágios do século XX, a concorrência se intensificou, com as empresas buscando criar uma vantagem competitiva em mercados cada vez mais abarrotados e com clientes cada vez mais exigentes.

A exemplo da citação acima, o acirramento da competição entre bancos tornou seu portfólio de produtos muito similar, cabendo a diferenciação para aquele que antevê as necessidades e expectativas do cliente as quais se desenham por meio das transformações econômicas. As transformações econômicas acontecem por influência de um conjunto variado de fatores, sendo estes: políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios, avanços na tecnologia da informação e a globalização (HEMZO, 2011). Em conjunto, essas forças remodelam a demanda, a oferta, o cenário competitivo e até mesmo os estilos de vida. Por meio do amplo acesso a informação, provido pela internet, o poder antes de posse dos fornecedores é transferido para os clientes, tornando necessária a oferta de competências especializadas e únicas que se traduzem em um serviço diferenciado.

Segundo Porter (2004, p. 39) “a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca”. Assim sendo, tem-se como objetivo exceder a expectativa do cliente por meio da diferenciação, como definido por Kotler e Keller (2006, p. 406):

Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, como também os surpreendem e o encantam. Encantar o cliente é uma questão de superar as expectativas.

5. SERVIÇO

5.1 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇO

Segundo Hoffman et al. (2010):

Em virtude da predominância da intangibilidade, o conhecimento do serviço é adquirido de modo diferente ao conhecimento que diz respeito aos bens [...] conseqüentemente, o conhecimento do serviço é obtido por meio da experiência em receber o serviço real. Em última análise, quando o cliente está comprando um serviço, está comprando uma experiência.

Ainda segundo Hoffman et al. (2010), um modelo simples que influencia esta experiência é o modelo *servuction*, o qual se baseia em quatro fatores, sendo estes:

- a) O ambiente físico: dada a intangibilidade dos serviços, os clientes buscam evidências físicas que o ajudem em sua avaliação objetiva da qualidade. Assim, o ambiente físico designa as condições, tais como temperatura, mobília e símbolos;
- b) Pessoal de contato ou provedores de serviços: A interação entre clientes e o pessoal de contato / provedores de serviço são consideradas situações comuns, porém, cujo impacto na experiência do serviço pode ser muito profundo. Estrategicamente, essas pessoas são fonte importante de diferenciação.
- c) Outros clientes: O sucesso de muitos encontros de serviço depende da eficácia na gestão da clientela. Uma vez que outros clientes podem causar um impacto profundo na experiência individual, tanto de forma ativa como passiva;
- d) Organização e sistemas invisíveis: Refletem regras, regulamentos e processos, pois neste item definem-se formulários, quantidade de funcionários, políticas a respeito de decisões, entre outros.

Estes quatro fatores se entrelaçam criando assim a experiência que o cliente terá. Sendo que a implicação mais profunda do modelo é o fato do cliente ser parte integral do processo de serviço.

5.2 CONCEITOS RELATIVOS AO CONSUMO DE SERVIÇO

Segundo Hemzo (2011), “é satisfazendo as necessidades de pessoas e empresas e respeitando os interesses da sociedade e do meio ambiente que construímos negócios financeiramente saudáveis”.

Ainda segundo o mesmo autor, o consumo de serviços se desenvolve por meio de três fases principais:

- a) Pré-compra: Nesta fase o cliente conscientiza-se da necessidade e assim busca informações, explora soluções, identifica os serviços disponíveis, pesquisa sobre credibilidade e experiência, avalia o risco e gera expectativas;
- b) Encontro de serviço: Nesta fase o cliente solicita o serviço ao fornecedor, o recebe e paga por ele;
- c) Pós-compra: Nesta fase o cliente avalia o serviço recebido, confirma suas expectativas e propaga seu encantamento.

5.3 CONCEITOS RELATIVOS AOS CANAIS

A adoção de vários canais traz implicações tanto no aspecto dos custos quanto na natureza da experiência do cliente, a exemplo, serviços bancários podem ser entregues remotamente de maneira digital, ou fisicamente por meio de uma agência (HEMZO, 2011).

Ainda segundo Hemzo (2011), existem quatro principais impulsionadores pela escolha do canal:

- a) Para serviços complexos e de alto risco percebido, as pessoas tendem a confiar em canais pessoais, como por exemplo a obtenção de um financiamento imobiliário;
- b) Consumidores que já possuem confiança ou já conhecem o serviço tendem a usar canais mais impessoais ou de autosserviço;
- c) Clientes que procuram os aspectos instrumentais preferem maior conveniência, o que significa canais mais impessoais ou autosserviços,

enquanto clientes com motivações sociais tendem a utilizar canais pessoais;

- d) Para a maioria dos consumidores, a conveniência é o principal motivador para escolha do canal. Neste caso, considerando como conveniência o fato de poupar tempo ou a facilidade de acesso por meio de locais ou horários diferenciados.

6. O NOVO SERVIÇO

6.1 CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE

Segundo Barbosa (2010, p.7), “sociedade de consumo é um dos inúmeros rótulos utilizados por intelectuais, acadêmicos, jornalistas e profissionais de marketing para se referir à sociedade contemporânea”.

Nesta sociedade, que vive a era da informação e da tecnologia e recebe diariamente um volume imenso de estímulos, convivem essencialmente duas pressões que dizem respeito ao consumo. A primeira representada pelo marketing orientado à geração de demanda e a segunda exercida pela própria sociedade, que define padrões de consumo como meio de acesso a níveis sociais mais altos, possibilitando assim a afirmação de identidade e diferenciação social (MASSARO, 2015).

Porém, o desejo de consumo esbarra na limitação dos recursos, o que exige das pessoas a tomada de decisões, constituindo assim o objetivo de estudo da economia (O'Sullivan, Sheffrin e Nishijima, 2004, p. 9).

Observando o universo de possibilidades quanto a uso dos recursos financeiros, Wisniewski (2011) estabelece um laço com a sustentabilidade:

Dentro do paradigma da sustentabilidade, uma das preocupações que tem estado na pauta de interesses do governo, das instituições financeiras e das escolas são os altos padrões de consumo da sociedade e o conseqüente endividamento das famílias - de onde emerge a importância da educação financeira.

Nesta ótica e a luz da sustentabilidade empresarial, a qual é definida pelo Instituto Ethos como "assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, para um meio ambiente saudável e uma sociedade estável". Pondera-se que, se para uma organização o futuro sustentável se constrói por meio de decisões orientadas ao longo prazo, para o ser humano não seria diferente. Uma vez que segundo Wisniewski (2011) citando Hissa (2009) “o bem-estar das pessoas está diretamente ligado à sua saúde financeira” e que a “falta de controle financeiro e o endividamento das famílias em decorrência dos padrões elevados de consumo, afeta não só a saúde financeira pessoal, mas o desenvolvimento das economias e sua sustentabilidade no longo prazo”.

6.2 OS ATRIBUTOS DO NOVO SERVIÇO

A proposta do novo serviço deve levar em conta duas premissas essenciais, ambas definidas pelas citações de Kotler e Keller (2006), sendo a primeira relacionada a busca por surpreender e exceder as expectativas do cliente, e a segunda relacionada a necessidade de tornar tangível o intangível.

Considerando a presença de assessorias e consultorias como atividade essencial dos bancos no segmento de alta renda, nota-se uma lacuna existente entre a consultoria em investimentos e a assessoria na obtenção de crédito.

Assim, considerando a afirmação de Massaro (2015) de que “no mundo das finanças pessoais, todas as decisões financeiras (sejam de consumo ou de investimento) acabam sendo carregadas de fatores emocionais, crenças e vieses”, o atributo essencial deste serviço deve ser o elo racional que permeia as operações de crédito e as decisões de investimento. Provendo aos clientes, indicadores que objetivem a maximização de seus recursos. Pois, se a busca pela eficiência é uma constante na vida empresarial, objetivando a maximização da riqueza como definido por Gitman (2010), na vida das pessoas esse conceito também poderia ser aplicado. Reforçando assim a percepção do banco como um parceiro confiável, preocupado com o melhor para seu cliente.

6.3 CONCEITOS RELATIVOS AO NOVO SERVIÇO

Considerando que, para grande parte da população o acesso a recursos financeiros é limitado. E que este fato leva as pessoas a tomar decisões, uma vez que os recursos apesar de limitados, podem ter usos diferentes (O’SULLIVAN, SHEFFRIN e NISHIJIMA, 2004), entende-se que obteria êxito a pessoa que tomasse as melhores decisões no gerenciamento de seus recursos.

Segundo Newmann (2013) citando Deming (1992) “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”. Assim sendo, apresenta-se uma oportunidade para as instituições financeiras no que diz respeito a gestão de suas carteiras de alta renda. Uma vez que a combinação entre os conhecimentos dos consultores e assessores, possibilitaria oferecer ao cliente o melhor entendimento de

suas finanças, uma definição mais clara de seus objetivos e a adequada mensuração do desembolso de recursos em atendimento a suas expectativas.

Este processo de suporte ao cliente aconteceria por meio de dois conceitos comumente utilizadas na gestão financeira empresarial, sendo esses: fluxo de caixa descontado e valor presente líquido (VPL). Considerando o uso destes na análise de projetos de investimentos empresariais, poder-se-ia estabelecer um paralelo com as finanças pessoais, que também compreendem inúmeros projetos.

6.3.1 Fluxo de caixa

Segundo Gitman (2010) “os fluxos de caixa são como o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão rotineira, seja na tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista”. Complementarmente, segundo Braga (2011):

As estimativas de pagamentos e de recebimentos, distribuídos durante a vida útil do projeto, constitui o ponto de partida do orçamento de capital. Esses fluxos de caixa serão avaliados mediante a aplicação de técnica simples (prazo de retorno) ou de métodos sofisticados que consideram o valor do dinheiro no tempo (valor atual líquido e taxa interna de retorno).

Considerando o exposto, entende-se que, se para uma empresa tomar decisões inerentes a um investimento diversos fatores são analisados, a vida pessoal também poderia aplicar tais análises. A partir do momento em que um sonho surge, é muito provável que ele possa ser colocado em um fluxo de caixa, pois demandará recursos do sonhador ao longo do tempo.

6.3.2 Valor presente líquido (VPL)

Segundo Gitman (2010, p. 369) “o valor presente líquido (VPL) é encontrado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas à taxa de custo de capital da empresa”. Sendo que, “a análise convencional de VPL desconta os fluxos de caixa de um projeto estimado” (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002).

Complementarmente, “como o valor presente líquido (VPL) considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, é considerada a técnica mais sofisticada

de orçamento de capital”. Assim, a aplicação do cálculo de valor presente sobre o fluxo de caixa apresentaria ao cliente a opção que lhe custa menos recursos financeiros, possibilitando a maximização de sua decisão.

6.4 DEFININDO O NOVO SERVIÇO

Considerando a ênfase dada a gestão de patrimônio para o segmento de alta renda, apresenta-se com este novo serviço uma ponte no processo de consultoria e assessoria oferecidos hoje. Uma vez que as decisões poderão ser embasadas em indicadores financeiros, permitirão a construção efetiva do patrimônio dos clientes, que contarão com o banco para a realização de seus novos sonhos e projetos.

6.5 CANAIS PARA A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Os canais para oferta deste serviço seriam os mesmos já aplicados hoje, seja presencial ou seja remoto, o cliente poderia discutir sobre seus anseios com o gerente de relacionamento ou com seus consultores disponíveis e assim delinear as opções possíveis.

Por meio das informações e expectativas do cliente, o consultor preencheria uma planilha matriz construindo assim um fluxo de caixa que seria trazido a valor presente, possibilitando a comparação entre cenários.

6.6 CUSTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Os custos inerentes a este processo seriam relativos a preparação de um *e-learnig* a ser estudado pelos gerentes de relacionamento, consultores e assessores.

Uma vez que o conhecimento sobre matemática financeira é inerente a atividade bancária, o público-alvo deste treinamento não teria grandes dificuldades.

6.7 A OPORTUNIDADE

Sendo esse serviço um elo entre as operações de crédito e as decisões de investimento, estaria aqui a oportunidade de, apresentando ao cliente um leque de opções ou cenários possíveis, ofertar a ele o que mais se adequa ao seu objetivo. A

exemplo, caso esse opte por uma simulação que demanda crédito, poder-se-ia oferecer o empréstimo ou financiamento mais adequado ao seu desejo. Porém, se a escolha permeasse as opções de investimento, também poderia ser apresentado o investimento que melhor atendesse suas expectativas.

7. APLICAÇÃO PRÁTICA

Visando a exemplificação do serviço proposto, fora realizado estudo de caso com um casal que comprou seu primeiro apartamento, o qual foi adquirido na seguinte situação:

- a) Apartamento, de 30 metros quadrados, com 1 quarto adquirido por R\$ 123.900,00, sendo seu saldo financiado em 360 meses;
- b) A vaga de garagem não poderia ser financiada junto ao apartamento, e seu valor para aquisição era de R\$ 30.000,00;
- c) O apartamento é bem localizado, próximo a faculdades e com fácil acesso a ônibus.

Considerando sonhos e questões pessoais, o casal pretendia morar neste apartamento por um período aproximado de 5 anos. Em continuidade a estas questões, foram realizados orçamentos que iniciavam com a colocação do piso, passavam pelos móveis e papel de parede e se encerravam nos metais da cozinha e banheiro. Após sumarizar todas os desembolsos, perceberam que precisariam de um empréstimo para transformar aquele apartamento no lar que sonhavam.

Começou aqui a consultoria, que ponderando os anseios do casal, elaborou 4 possíveis cenários, sendo estes:

- a) Cenário 1: Realizar no apartamento todas as melhorias que haviam sonhado e alugar 1 vaga de garagem;
- b) Cenário 2: Realizar no apartamento somente o necessário e alugar 1 vaga de garagem;
- c) Cenário 3: Realizar no apartamento somente o necessário para alugá-lo e alugar um segundo apartamento já mobiliado e com 1 vaga de garagem;
- d) Cenário 4: Vender o apartamento como estava e alugar um segundo apartamento já mobiliado e com 1 vaga de garagem.

7.1 PREMISSAS BÁSICAS

Algumas premissas básicas foram consideradas para tornar os cenários comparáveis, sendo elas:

- a) O valor do apartamento foi corrigido mensalmente por 0,5% (remuneração da poupança em uma situação de economia estável), percentual ao qual adicionou-se a média da TR (taxa referencial) dos últimos 10 anos (0,0894%);
- b) O FGTS acumulado considerou 13 salários ao ano;
- c) O saldo devedor do financiamento imobiliário foi corrigido mensalmente pela média da TR (taxa referencial) dos últimos 10 anos (0,0894%);
- d) Os valores de aluguel e condomínio foram corrigidos anualmente por 6%;
- e) Os valores considerados como aluguel do segundo apartamento levaram em conta a pesquisa de mais de 15 apartamentos de 1 quarto, com vaga de garagem e mobiliados, em Curitiba;
- f) O valor do aluguel recebido no terceiro cenário considerou 0,4% do valor do imóvel, descontando o imposto de renda adicional gerado por esse;
- g) O percentual de 0,75% foi considerado tanto como taxa de desconto mensal, como índice de valorização do investimento realizado com a venda do apartamento no quarto cenário.

7.2 CENÁRIO 1

No primeiro cenário, o fluxo de caixa construído considerou as seguintes premissas:

- a) Pagamento das parcelas do financiamento imobiliário e do condomínio durante o período de 5 anos, sendo que ao final deste acontece a venda do imóvel;
- b) Uso do FGTS como meio de amortização do saldo devedor a cada 2 anos;

- c) Implementação das melhorias em atendimento aos sonhos do casal, o que gerou a necessidade de um novo empréstimo;
- d) Aluguel da vaga de garagem.

Como resultado, obteve-se que esta decisão geraria, com as informações fornecidas pelo casal, um desembolso total de R\$ 58.632,93 em dinheiro de hoje. Como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 3: FLUXO DE CAIXA SIMULADO DO CENÁRIO 1 (em R\$)

Cenário 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pagamento de parcelas	-11.354,93	-11.304,38	-10.524,11	-9.753,36	-8.888,08
Uso do FGTS	-15.028,20	0,00	-10.823,95	0,00	-12.161,79
Desembolso com mobília e decoração	-14.598,36	-19.180,32	-19.180,32	-6.393,44	0,00
Condomínio mensal	-1.400,00	-2.484,00	-2.633,04	-2.791,02	-2.958,48
Aluguel vaga de garagem	-250,00	-3.015,00	-3.195,90	-3.387,65	-3.590,91
Valor de venda do apartamento	0,00	0,00	0,00	0,00	129.802,57
FGTS acumulado disponível	0,00	0,00	0,00	0,00	3.678,08
Total	-42.631,49	-35.983,70	-46.357,32	-22.325,48	105.881,39
Valor Presente Anual	-40.637,37	-31.582,63	-37.239,26	-16.518,33	67.344,66
Valor Presente Líquido	-58.632,93				

Fonte: Dados do autor.

7.3 CENÁRIO 2

No segundo cenário, o fluxo de caixa construído considerou as seguintes premissas:

- a) Pagamento das parcelas do financiamento imobiliário e do condomínio durante o período de 5 anos, sendo que ao final deste acontece a venda do imóvel;
- b) Uso do FGTS como meio de amortização do saldo devedor a cada 2 anos;
- c) Implementação das melhorias básicas necessárias para habitar o local;
- d) Aluguel da vaga de garagem.

Como resultado, obteve-se que esta decisão geraria, com as informações fornecidas pelo casal, um desembolso total de R\$ 25.755,18 em dinheiro de hoje. Como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 4: FLUXO DE CAIXA SIMULADO DO CENÁRIO 2 (em R\$)

Cenário 2	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pagamento de parcelas	-11.354,93	-11.304,38	-10.524,11	-9.753,36	-8.888,08
Uso do FGTS	-15.028,20	0,00	-10.823,95	0,00	-12.161,79
Desembolso com mobilia e decoração	-19.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Condomínio mensal	-1.400,00	-2.484,00	-2.633,04	-2.791,02	-2.958,48
Aluguel vaga de garagem	-250,00	-3.015,00	-3.195,90	-3.387,65	-3.590,91
Valor de venda do apartamento	0,00	0,00	0,00	0,00	129.802,57
FGTS acumulado disponível	0,00	0,00	0,00	0,00	3.678,08
Total	-47.033,13	-16.803,38	-27.177,00	-15.932,04	105.881,39
Valor Presente Anual	-44.816,98	-14.747,68	-21.848,11	-11.687,08	67.344,66
Valor Presente Líquido	-25.755,18				

Fonte: Dados do autor.

7.4 CENÁRIO 3

No terceiro cenário, o fluxo de caixa construído considerou as seguintes premissas:

- a) Pagamento das parcelas do financiamento imobiliário durante o período de 5 anos, sendo que ao final deste acontece a venda do imóvel. Quanto ao valor do condomínio, este foi excluído pois seria de responsabilidade do inquilino;
- b) Uso do FGTS como meio de amortização do saldo devedor a cada 2 anos;
- c) Implementação das melhorias básicas necessárias para habitar o local;
- d) Pagamento de aluguel e condomínio de um segundo apartamento, mobiliado e com vaga de garagem.

Como resultado, obteve-se que esta decisão geraria, com as informações fornecidas pelo casal, um desembolso total de R\$ 38.949,81 em dinheiro de hoje. Como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 5: FLUXO DE CAIXA SIMULADO DO CENÁRIO 3 (em R\$)

Cenário 3	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pagamento de parcelas	-11.354,93	-11.304,38	-10.524,11	-9.753,36	-8.888,08
Uso do FGTS	-15.028,20	0,00	-10.823,95	0,00	-12.161,79
Desembolso com piso e itens essenciais	-12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Condomínio mensal	-800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aluguel recebido	1.379,44	5.600,54	5.936,57	6.292,76	6.670,33
Aluguel pago	-3.300,00	-13.398,00	-14.201,88	-15.053,99	-15.957,23
Condomínio mensal apartamento alugado	-750,00	-3.105,00	-3.291,30	-3.488,78	-3.698,10
Valor de venda do apartamento	0,00	0,00	0,00	0,00	129.802,57
FGTS acumulado disponível	0,00	0,00	0,00	0,00	3.678,08
Total	-41.853,69	-22.206,85	-32.904,68	-22.003,37	99.445,77
Valor Presente Anual	-39.914,40	-19.487,22	-26.441,16	-16.138,17	63.031,14
Valor Presente Líquido	-38.949,81				

Fonte: Dados do autor.

7.5 CENÁRIO 4

No quarto cenário, o fluxo de caixa construído considerou as seguintes premissas:

- a) Pagamento das parcelas do financiamento imobiliário e do condomínio durante o período de 18 meses, sendo que ao final deste acontece a venda do imóvel;
- b) Uso do FGTS como meio de amortização do saldo devedor no mês em que a venda ocorre;
- c) Aplicação dos recursos originários da venda do imóvel;
- d) Pagamento de aluguel e condomínio de um segundo apartamento, mobiliado e com vaga de garagem.

Como resultado, obteve-se que esta decisão geraria, com as informações fornecidas pelo casal, um ganho total de R\$ 480,02 em dinheiro de hoje. Como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 6: FLUXO DE CAIXA SIMULADO DO CENÁRIO 4 (em R\$)

Cenário 4	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pagamento de parcelas	-12.220,36	-5.444,23	0,00	0,00	0,00
Uso do FGTS	0,00	-20.281,45	0,00	0,00	0,00
Condomínio mensal	-1.400,00	-1.000,00	0,00	0,00	0,00
Valor de venda do apartamento	0,00	65.921,34	0,00	0,00	0,00
Rendimento aplicação	0,00	2.299,01	4.598,01	4.598,01	4.598,01
Aluguel pago	0,00	-7.700,00	-13.662,00	-14.481,72	-15.350,62
Condomínio mensal apartamento alugado	0,00	-1.750,00	-3.165,00	-3.354,90	-3.556,19
FGTS acumulado disponível	0,00	0,00	0,00	0,00	22.555,82
Total	-13.620,36	32.044,67	-12.228,99	-13.238,61	8.247,02
Valor Presente Anual	-13.024,33	28.090,58	-9.805,65	-9.704,97	4.924,39
Valor Presente Líquido	480,02				

Fonte: Dados do autor.

7.6 CONCLUSÃO DA APLICAÇÃO PRÁTICA

Por meio desta análise, o casal chegou as seguintes conclusões:

- Não havia capacidade financeira para a implementação do primeiro cenário, pois o segundo empréstimo, tornava inviável;
- Apesar do segundo cenário proporcionar uma economia de R\$ 32.877,75 em relação ao primeiro, a ideia de mobiliar o apartamento de maneira simplificada foi excluída por questões pessoais;
- O terceiro cenário apresentava maior complexidade, uma vez que dependia do aluguel do primeiro apartamento, além de demandar desembolsos iniciais na implementação de itens como piso.
- O quarto cenário mostrou-se o mais interessante, pois assim, além de contar com os recursos investidos, o casal poderia alugar um apartamento mobiliado e com vaga de garagem mais próximo do trabalho de um deles com o mesmo valor da parcela do financiamento.
- Considerando que a ideia era adquirir um apartamento maior no fim do período de 5 anos, o fato de evitar os desembolsos dos cenários 1, 2 e 3, tornava o sonho mais próximo, uma vez que esses valores poderiam ser investidos.

Abaixo apresenta-se quadro resumo com os valores obtidos em cada cenário:

TABELA 7: COMPARATIVO ENTRE OS CENÁRIOS (em R\$)

Cenário	Valor Presente Líquido
Cenário1: Realizar no apartamento todas as melhorias que haviam sonhado e alugar 1 vaga de garagem.	-58.632,93
Cenário 2: Realizar no apartamento somente o necessário e alugar 1 vaga de garagem.	-25.755,18
Cenário 3: Realizar no apartamento somente o necessário para alugá-lo e alugar um segundo apartamento já mobiliado e com 1 vaga de garagem.	-38.949,81
Cenário 4: Vender o apartamento como estava e alugar um segundo apartamento já mobiliado e com 1 vaga de garagem.	480,02

Fonte: Dados do autor.

8. CONCLUSÃO

O acesso à informação confere crescente grau de exigência aos membros da sociedade, o que impacta diretamente no nível de competição entre bancos, os quais continuamente buscam maneiras de surpreender e exceder as expectativas de seus clientes. Dentre tantos temas que preocupam a sociedade, a sustentabilidade apresenta grande destaque. Frequentemente animais em risco de extinção ou imagens da natureza sendo devastada são relacionadas a sustentabilidade, o que apresenta certo grau de deturpação do tema.

Refletindo sobre o assunto e a palavra em si, conclui-se que a abrangência do sustentável aplica-se a todos os quesitos da vida na visão de longo prazo, sendo que a extinção ou a devastação são apenas efeitos das ações não sustentáveis. A exemplo, não se poderia considerar sustentáveis as ações de uma pessoa que se alimenta de *fast-food* com frequência, não dorme adequadamente e não pratica exercícios, uma vez que destas decisões se espera a deterioração de sua saúde.

Dado o ciclo da vida, onde a velhice se apresenta como uma etapa onde a força para trabalho se reduz e os gastos com saúde aumentam, e adicionando a isso a limitação de recursos inerente ao ser humano, entende-se que sustentável seria a maior eficiência na gestão financeira, uma vez que contar com a aposentadoria do INSS poderá não ser suficiente, ainda mais quando considerado o valor do dinheiro no tempo. Tanto que, segundo pesquisas, é crescente a preocupação das pessoas quando o assunto é futuro e aposentadoria, porém, o conhecimento da matemática financeira que embasa tal planejamento ainda não é ensinado em escolas.

Assim, em meio à acirrada competição na busca por conquistar e reter clientes, a consultoria em investimentos ou assessoria em crédito produz resultados bons, uma vez que atendem ao desejo do consumidor, mas desperdiçam a oportunidade de fazer algo a mais, de ir além.

Dada a disponibilidade de especialistas nos campos do crédito e de investimentos, estaria aqui a oportunidade de obter diferenciação. Uma vez que os consultores poderiam, por meio do fluxo de caixa descontado e do valor presente líquido auxiliar no processo de avaliação que conduzirá o cliente a uma decisão consciente no atendimento às suas expectativas e anseios, o que constituiria o novo serviço proposto. Essa racionalização do processo de decisão permite ao cliente a melhor decisão e ao banco a oferta do produto que verdadeiramente melhor se

adequa, construindo assim uma relação sustentável por meio da criação de valor para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo** - Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

Banco Central do Brasil, Relatórios. Disponível em: <
<https://www3.bcb.gov.br/informes/?wicket:interface=:0:1:::>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

Banco do Brasil, Relação com Investidores. Disponível em: <
<http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

BNDES, Quem somos. Disponível em: <
<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

Bradesco, Relação com Investidores. Disponível em: <
<http://www.bradescom.com.br/abertura.html>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira** - São Paulo: Atlas, 2011.

Brasil Econômico - Kovalski, Bancos buscam fidelizar alta renda com atendimento private. Disponível em: <
<http://brasileconomico.ig.com.br/financas/2015-04-06/bancos-buscam-fidelizar-alta-renda-com-atendimento-private.html>>. Acesso em 13 de agosto de 2016.

Caixa Econômica Federal, Informações Financeiras. Disponível em: <
<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/informacoes-financeiras/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

Exame.com, Como o BB quer se tornar líder no segmento de alta renda. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-o-bb-quer-se-tornar-lider-no-segmento-de-alta-renda>>. Acesso em 17 de agosto de 2016.

Itaú, Relação com Investidores. Disponível em: < <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

HOFMANN, Douglas K. et al. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos** - São Paulo: Ceangage Learning, 2010.

HSBC, Informações Financeiras. Disponível em: < <https://www.hsbc.com.br/1/2/governancacorporativa/informacoes-financeiras>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**, 12.ed. - São Paulo: Pearson, 2010.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**, 3.ed. - São Paulo: Pearson, 2005.

Instituto Ethos, Informações. Disponível em: < <http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em 12 de agosto de 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**, 12.ed. - São Paulo: Pearson, 2012.

HEMZO, Wirtz L. **Marketing de serviços**, 7.ed. - São Paulo: Pearson, 2011.

MASSARO, André. **Como cuidar de suas finanças pessoais** – Brasília - DF: Conselho Federal de Administração, 2015.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco A. **Administração financeira: Uma abordagem brasileira** - São Paulo: Pearson, 2009.

Ministério da Fazenda, Relatório sobre a Distribuição da Renda no Brasil. Disponível em: <
<http://www.fazenda.gov.br/noticias/2016/maio/200bspe-divulga-relatorio-sobre-a-distribuicao-da-renda-no-brasil>>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

MOTTA, Regis R.; CALÔBA, Guilherme M. **Análise de investimentos** - São Paulo: Atlas, 2006.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações: Produtividade, lucratividade e competitividade** - São Paulo: Elsevier, 2013.

O'SULLIVAN, Arthur; SHEFFRIN, Steven M.; NISHIJIMA, Marislei. **Introdução a Economia: Princípios e ferramentas** - São Paulo: Pearson, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**, 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

Santander, Relação com Investidores. Disponível em: <
http://www.ri.santander.com.br/#_ga=1.156142515.964695468.1459715599>. Acesso em 13 de setembro de 2016.

Revista Intersaberes - WISNIEVSKI, Marina L. G. **A importância da educação financeira na gestão das finanças pessoais: Uma ênfase**

na popularização do mercado de capitais brasileiro - Curitiba: Grupo Uninter, 2011.