

CX E CS: qual a importância dessas letrinhas para sua marca?

CX e CS não são uma sopa de letrinhas dos negócios. Há muita estratégia por trás dessas duas simples siglas que podem levar uma empresa a um novo patamar

Gisele Paula (*)

Mas o que é afinal CX e CS, e como aplicar? Mesmo que ainda seja um pouco nebuloso para muita gente, o Customer Experience (CX), não é algo novo ou uma moda. Há mais de 20 anos, Philip Kotler, considerado guru do marketing, já dizia que não bastava mais só satisfazer os clientes, era necessário encantá-los.

Olhar para a experiência do cliente é algo que muitas marcas já têm feito, mas o que vem sendo aprimorado e aplicado por empresas inovadoras é uma estratégia de experiência para o consumidor que considera a soma de todas as percepções e sentimentos causados pelo impacto das interações de qualquer natureza, com a empresa, de forma humana ou não.

Em síntese, se trata de uma estratégia que analisa todos os pontos de contato do usuário com a marca pela ótica do cliente e busca transformar cada um deles numa experiência fluída e memorável. Para exemplificar podemos pegar o caso da Disney que oferece uma experiência encantadora aos seus visitantes, mas ela só consegue entregar isso porque tem mapeado toda a jornada do seu público, desde quando compram o ticket até o momento final,



Não basta só satisfazer o cliente, é necessário encantá-lo.

como por exemplo a experiência no estacionamento.

Todos os pontos são observados até quando se despedem do parque, buscando compreender o desejo em cada ponto para posteriormente treinar incansavelmente seus colaboradores para que os clientes possam ter momentos mágicos e memoráveis. Já o Customer Success (CS) não é a mesma coisa. Trata-se de uma cultura que pode ser implementada em qualquer tamanho de negócio e visa ajudar os clientes a alcançarem os resultados almejados com o produto/serviço contratado.

Essa estratégia começou a ser adotada por empresas com modelo de negócio de assinaturas ou receita recorrente, mais focadas no mercado B2B, mas aos poucos foi sendo ampliada a vários segmentos de atuação. O Facebook, por exemplo, possui uma ampla

equipe de consultores que atuam ativamente ligando para seus anunciantes para entender a estratégia do negócio e de suas campanhas, orientando com técnicas e estratégias para obterem melhores resultados.

Já uma loja de roupas, pode aplicar - ao seu modo - técnicas de CS, recomendando ao cliente a roupa que mais se adequa ao seu estilo e corpo, bem como sugerir combinações de uso. Ou até mesmo uma padaria, que sabendo que sempre o cliente leva aquele tipo de pão, pode indicar uma combinação que deixará a degustação dele ainda melhor. De uma forma sucinta, podemos dizer que CX atua para garantir uma melhor experiência ao cliente e o CS para que o cliente alcance os resultados almejados com o uso do produto ou serviço.

Mas, infelizmente, as empresas cometem erros absurdos na hora de im-

plementar uma estratégia de CS ou CX, como achar que contratar um executivo dessas áreas vai resolver tudo, que ambos podem ser utilizados como SAC ou suporte, que servem para vender mais ou ainda, que são um tipo de ouvidoria que resolve todos os casos críticos.

Sem mais delongas, para implementar uma estratégia de CS ou CX é necessário primeiramente que haja na empresa um despertar para uma nova cultura e que seja centrada no cliente. Nenhuma estratégia que visa melhorar a relação com o cliente e encantá-lo vai funcionar se toda a empresa não estiver com a mesma visão e dando a mesma importância para o tema.

Não se pode achar que uma área vai resolver todos os problemas dos clientes sozinha, sendo que eles fazem parte da companhia toda e todos devem trabalhar para o cliente. Como dizia Sam Walton: só existem dois tipos de pessoas dentro de uma empresa: "ou você está atendendo um cliente ou está atendendo alguém que está atendendo um cliente. Fora disso, você não tem muita serventia para a empresa". Pense nisso!

(*) - É CEO e fundadora do Instituto Cliente Feliz, startup brasileira que objetiva aplicar soluções e metodologias para melhorar a experiência de empresas com seus clientes.

Reforma da Lei de Recuperações e Falências: avanços e oportunidades perdidas

Jayme Petra de Mello Neto (*)

Entrou em vigor a reforma na Lei de Recuperações e Falências. O texto traz muitos avanços em relação à redação atual, que é de 2005

As mudanças foram tão amplas, que a comunidade passou a se referir à Nova Lei de Recuperações e Falências, mesmo que não se trate efetivamente de uma nova lei ou novo sistema, dado o grande número de alterações na lei existente. Um primeiro ponto de inovação que a reforma trouxe é o do ajuste do procedimento para torná-lo mais ágil e menos sujeito a suspensões e loopings. Uma lei nunca é um fato isolado; ela se insere num sistema jurídico e com ele interage.

Por essa razão, a forma do procedimento na redação original da Lei acabava por resultar num processo moroso e prejudicial tanto à superação da crise pelas empresas quanto da recuperação de ativos pela coletividade de credores. A agilidade no procedimento foi buscada não somente na mudança de prazos dentro do rito, mas também com a ampliação das possibilidades de negociação; ou com a maior agilidade para o retorno do empresário falido ao mercado, dando ênfase ao empreendedorismo como um valor econômico.

Dessa forma, a economia será favorecida, já que o processo será potencialmente mais rápido e visará manter a atividade econômica em movimento naquilo que for viável e racional. Originalmente, um processo de recuperação de empresas foi pensado para durar aproximadamente de três a seis meses, até a aprovação do Plano de Recuperação. Ocorre que, na prática, em razão do Sistema Processual e Judiciário Brasileiro, existem muitos casos de recuperações que ultrapassam o prazo. E, na grande maioria destes casos, podia-se observar também uma longa suspensão de ações e de outras iniciativas dos credores para tentar reaver seu crédito.

A nova Lei, tentando corrigir essas distorções com relação à suspensão de prazo traz que em hipótese nenhuma excederá o prazo improrrogável de 180 (cento e oitenta) dias contado do deferimento do processamento da recuperação, excepcionalmente prorrogável sem culpa da recuperanda. Contudo, não é afastada, de imediato, através do Poder Geral de Cautela, o Judiciário prorrogar a suspensão para além do prazo da nova regra. Um ponto positivo da nova Lei é que o Brasil parece finalmente sair do isolamento jurídico, aumentando as garantias às empresas com negócios transnacionais, que passam a ser disciplinados em conformidade com a Lei Modelo da UNCITRAL.

Já em 2005, quando da aprovação da redação original, a omissão do tema da insolvência transfronteiriça foi alvo de muitas críticas. Uma correção que é feita nesse momento e torna o país mais atraente para empresas que realizam negócios além das fronteiras brasileiras. Uma das inovações mais esperadas e celebradas, que também havia sido negligenciada na redação original, diz respeito ao DIP Financing, uma modalidade de financiamento especial para empresas que estão em processo de recuperação judicial.

Seu objetivo é fomentar a concessão de crédito para que a empresa recuperanda man-

tenha suas operações. Com as mudanças, o pagamento desse financiamento passa a ser prioridade caso a recuperanda se torne insolvente e venha a falir, possibilitando maior atratividade da oferta de crédito em situação de distressed.

Mais um aspecto positivo é o reconhecimento e o estímulo dos mecanismos de Mediação e Arbitragem.

A partir de agora, a mediação entre a recuperanda e seus credores é estimulada em qualquer fase do procedimento, o que reduz a pressão sobre a decisão do juiz, buscando uma forma de composição mais coerente com a lógica do mercado, já que credor e devedor poderão buscar formas de negociação mais economicamente racionais para ambas as partes do que seria eventualmente uma sentença judicial com mera aplicação da regra jurídica desprovida do feeling do negócio.

O tratamento das dívidas tributárias das recuperandas também foi objeto de reforma. Com relação ao patamar de "deságio", houve aumento de seu percentual máximo para as grandes empresas. O prazo de parcelamento especial tributário para empresas em recuperação também foi ampliado de no máximo sete anos para no máximo dez anos. Embora tenha sido uma ampliação em favor da recuperanda, não é possível afirmar se tal ampliação será suficiente, posto que o parcelamento não exclui o pagamento dos tributos correntes das empresas recuperandas e precisa estar harmonizado com o fluxo de caixa projetado no Plano de Recuperação.

O consenso entre os juristas sobre o tratamento tributário da empresa recuperanda - se é que existe um firme consenso - é de que os prazos e deságios previstos farão sentido quando a arrecadação tributária passar por uma reforma também, tornando ágil e contemporânea a cobrança de tributos, afastando uma prática nefasta de suspensão de pagamentos destes ao menor sinal de crise numa empresa. Assim, com a aprovação da reforma da Lei de Recuperações e Falências é imperioso que se faça a Reforma Tributária, fazendo o Sistema Jurídico mais coeso e menos sujeito a falhas endógenas.

Um aspecto bastante celebrado pelo meio jurídico é a disciplina do chamado fresh start - que poderia ser traduzido por recomeço, que, de certa maneira, dissocia a pessoa do empresário da empresa insolvente, privilegiando o empreendedorismo, entendendo que aquela empresa, compreendida como atividade econômica organizada sobre os fatores de produção, se tornou inviável e faliu.

Em suma, a nova Lei apresenta avanços bastante significativos, buscando condições mais condizentes com os problemas e percalços que apareceram por aplicação da redação originária, mas, ao mesmo tempo, acabou perdendo a oportunidade de promover outras reformas já muito pedidas pela comunidade jurídica.

Cabe a nós continuar lutando por reformas contínuas, entendendo que as empresas e o mercado são realidades dinâmicas e que o constante monitoramento e aperfeiçoamento de suas regras são favoráveis a toda sociedade.

(*) - É advogado do escritório Marcos Martins Advogados e especialista em Direito civil e societário (www.marcosmartins.adv.br/pt/).

Pós-pandemia: é hora de aprender a cooperar!

Cracios Clinton Consul (*)

Para onde caminharemos no pós-pandemia? Que lições levaremos desse cenário que fez cada setor e cada mercado se reinventar?

No agronegócio não foi diferente. Mas nessa área talvez alguns caminhos, que se mostraram essenciais nesse momento, já vinham sendo traçados pela prática do cooperativismo e devem continuar após a pandemia com ainda mais força.

Tecnologia, conhecimento e capacidade de adaptação para o escoamento da produção. São pontos que permitiram a sobrevivência de muitas marcas.

Na região dos Campos Gerais, no Paraná, o modelo de intercooperação da Unium, resultado da aliança entre Frisia, Castrolanda e Capal, já permitia que as cooperativas adotassem um investimento conjunto justamente

nesses pontos, além da industrialização. O formato permite que as cooperativas ofereçam suporte em todas as fases da produção agrícola para o cooperado, desde o momento da compra da semente e dos insumos, até a hora da industrialização e venda para o consumidor final.

Ou seja, o produtor rural não precisa gerenciar todo o processo ou se preocupar com a parte de vendas ou marketing para comercializar seus produtos. Ele cuida da produção e a cooperativa faz o restante. Essa ideia de união foi adotada por muitas empresas ao longo de 2020 e a expectativa é que isso se intensifique ainda mais, o que coloca o modelo de intercooperação, independente da área ou escala em que é aplicado, como o novo normal a ser seguido após a pandemia.

Com esse formato ganhando muito mais força no mercado, as coopera-

tivas são capazes de dar estrutura e competitividade para quem, possivelmente, ficaria à deriva em grandes crises. Por isso, o intercooperativismo pode ser visto como uma alternativa estratégica atual e relevante para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável das cooperativas. Para os cooperados, as vantagens são claras, já que o produto final sai ganhando, principalmente na questão da qualidade e eficiência toda da cadeia produtiva.

No contexto atípico que 2020 nos proporcionou, o poder do trabalho conjunto, pensando no crescimento de todos de forma igualitária, tornou-se essencial. A intercooperação ganha força no mercado e garante um lugar estratégico nas ações pós-pandemia, provando que, unindo forças, é possível chegar mais longe.

(*) - É Gerente de Marketing da Unium.

BANCO BMG S.A.
Companhia Aberta - CNPJ/ME Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE: 3530046248-3
Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração
Realizada em 17 de Dezembro de 2020.

01 - Data, Hora e Local: Aos dezesseis dias do mês de dezembro de dois mil e vinte, às quatorze horas e trinta minutos, por meio de videoconferência, conforme faculto o artigo 21, parágrafo segundo do Estatuto Social do Banco BMG S.A. ("Companhia"). **02 - Convocação e Presença:** Em atendimento à convocação realizada, estiveram presentes os Conselheiros Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ricardo Annes Guimarães, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Manuela Vaz Artigas, José Eduardo Gouveia Domiciale e Regina Annes Guimarães. **03 - Composição da Mesa:** Os trabalhos foram presididos pelo Sr. Ricardo Annes Guimarães e secretariados pela Sra. Deise Peixoto Domingues. **04 - Ordem do Dia:** Apreciar e deliberar sobre a aquisição, pela Cbfacil Corretora de Seguros e Negócios Ltda., sociedade controlada da Companhia, constituída na forma de sociedade empresária limitada, com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Alameda Santos, 2.335, conjunto 31, Cerqueira Cesar, CEP 01419-101, inscrita no CNPJ sob o nº 12.467.416/0001-01 ("CBFACIL"), de participação no capital social da Raro Recrutamento em TI Ltda., sociedade empresária limitada com sede na Cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, na Rua Paracatu, 1.154, Sala 14, 5º andar, Bairro Santo Agostinho, CEP 30180-090, inscrita no CPF/ME sob nº 31.611.467/0001-00 ("Rarolabs") e ("Operação"). **05 - Deliberações:** Instada a reunião, após a análise e discussão da matéria objeto da ordem do dia, os Conselheiros presentes decidiram, por unanimidade de votos e sem quaisquer restrições, (i) aprovar a implementação da Operação, por meio da aquisição, pela CBFACIL, de 30% (trinta por cento) do capital social da Rarolabs pelo preço de aquisição total de R\$ 3.529.411,00 (três milhões, quinhentos e vinte nove mil, quatrocentos e onze reais), bem como de uma opção de compra de um número adicional de quotas que permita à CBFACIL deter um total de 75% (setenta e cinco por cento) do capital social da Rarolabs, a qual poderá ser exercida até o 3º (terceiro) aniversário do fechamento da Operação; (ii) aprovar a celebração dos documentos da Operação, incluindo do acordo de sócios da Rarolabs; e (iii) autorizar os Diretores da Companhia a adotarem todas as providências necessárias para executar as deliberações aprovadas na presente reunião. **06 - Encerramento:** Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a videoconferência da reunião do Conselho de Administração, da qual se lavrou a presente ata, em forma de sumário, que foi aprovada por todos os presentes. Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Dorival Dourado Junior, Manuela Vaz Artigas, Regina Annes Guimarães, Olga Stankevicius Colpo e José Eduardo Gouveia Domiciale. **RICARDO ANNES GUIMARÃES** - Presidente da Mesa; **DEISE PEIXOTO DOMINGUES** - Secretária da Mesa. JUCESP nº 28.23421-6 em 18.01.2021. Gisele Simiema Ceschin - Secretária Geral.

BANCO BMG S.A.
COMPANHIA ABERTA - CNPJ/ME Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE: 3530046248-3
ATA DA REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA EM 17 DE DEZEMBRO DE 2020

01 - DATA, HORA E LOCAL: Aos dezesseis dias do mês de dezembro de dois mil e vinte, às quinze horas e trinta minutos, por meio de videoconferência, conforme faculto o artigo 21, parágrafo segundo do Estatuto Social do Banco BMG S.A. ("Companhia"). **02 - CONVOCAÇÃO E PRESENCIA:** Em atendimento à convocação realizada, estiveram presentes os Conselheiros Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ricardo Annes Guimarães, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Manuela Vaz Artigas, José Eduardo Gouveia Domiciale e Regina Annes Guimarães. **03 - COMPOSIÇÃO DA MESA:** Os trabalhos foram presididos pelo Sr. Ricardo Annes Guimarães e secretariados pela Sra. Deise Peixoto Domingues. **04 - ORDEM DO DIA:** Deliberar sobre (a) a cessão, pela Companhia, de direitos creditórios originados por meio de operações de saque e/ou compra, entre outras, realizadas por aposentados e pensionistas, com os cartões de crédito emitidos pela Companhia, no âmbito do convênio celebrado entre a Companhia, o Instituto Nacional do Seguro Social e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social ("Direitos Creditórios"), para a realização da 1ª (primeira) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie "com garantia real", em série única ("Debêntures"), para distribuição pública com estorços restritos, nos termos da Instrução CVM nº 476, de 16 de janeiro de 2009 ("Oferta"), da Companhia Securitizadora de Créditos Financeiros Carbes Consignados II, sociedade anônima com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Cardenal Arcoverde, nº 2.365, 7º andar, Pinheiros, CEP 05407-003, inscrita no CNPJ sob o nº 35.522.178/0001-87 ("Emissora"); (b) a cessão fiduciária de determinados direitos creditórios de titularidade da Companhia, relacionados às contas vinculadas nas quais serão recebidos os recursos referentes aos Direitos Creditórios cedidos à Emissora, em garantia do fiel, pontual e integral cumprimento (1) das obrigações assumidas pela Companhia nos documentos relacionados à Emissão; e (2) de todas e quaisquer obrigações pecuniárias, principais e acessórias, a serem assumidas pela Emissora na escritura da Emissão (em conjunto, "Obrigações Garantidas" e "Cessão Fiduciária", respectivamente); (c) a subscrição e a integralização, pela Companhia, da totalidade das Debêntures colocadas no âmbito da Oferta; e (d) a autorização à diretoria da Companhia para, observadas as disposições legais, praticar todos e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos referentes à cessão dos Direitos Creditórios, à efetivação da Emissão, à constituição da Cessão Fiduciária e à subscrição e à integralização das Debêntures, bem como para tomar todas as demais providências necessárias à cessão dos Direitos Creditórios, à efetivação da Emissão; à constituição da Cessão Fiduciária e à subscrição e à integralização das Debêntures. **05 - DELIBERAÇÕES:** Discutida amplamente a matéria da ordem do dia, os conselheiros presentes, por unanimidade de votos e sem quaisquer ressalvas ou restrições, deliberaram autorizar: a) cessão dos Direitos Creditórios pela Companhia à Emissora, para a realização da Emissão; b) Cessão Fiduciária, em garantia do fiel, pontual e integral cumprimento das Obrigações Garantidas, de todos os direitos creditórios, presentes e futuros, detidos pela Companhia contra o Banco Bradesco S.A. ("Agente de Recebimento"), (1) emergentes das contas correntes específicas de titularidade da Companhia, a serem mantidas no Agente de Recebimento e movimentadas exclusivamente pelo Agente de Recebimento, conforme orientação da Integral Investimentos Ltda., nas quais serão recebidos os recursos referentes aos Direitos Creditórios cedidos à Emissora ("Contas Vinculadas"), referentes a todos os recursos nelas depositados ou que venham a ser nelas depositados; e (2) emergentes das Contas Vinculadas referentes a todos os recursos em trânsito, existentes ou futuros, com origem ou destino nas Contas Vinculadas, incluindo rendimentos, juros, correções monetárias, multas e demais acessórios; c) subscrição e a integralização, pela Companhia, da totalidade das Debêntures colocadas no âmbito da Oferta; e d) autorizar a diretoria da Companhia a, observadas as disposições legais, praticar todos e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos referentes à cessão dos Direitos Creditórios, à efetivação da Emissão, à constituição da Cessão Fiduciária e à subscrição e à integralização das Debêntures, bem como para tomar todas as demais providências necessárias à cessão dos Direitos Creditórios, à efetivação da Emissão; à constituição da Cessão Fiduciária e à subscrição e à integralização das Debêntures, conforme ora aprovado. **06 - ENCERRAMENTO:** Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a videoconferência da reunião do Conselho de Administração, da qual se lavrou a presente ata, em forma de sumário, que foi aprovada por todos os presentes. Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Dorival Dourado Junior, Manuela Vaz Artigas, Regina Annes Guimarães, Olga Stankevicius Colpo e José Eduardo Gouveia Domiciale. **RICARDO ANNES GUIMARÃES** - Presidente da Mesa, **DEISE PEIXOTO DOMINGUES** - Secretária da Mesa. JUCESP nº 36.15921-9 em 20.01.2021. Gisele Simiema Ceschin - Secretária Geral.

BANCO BMG S.A.
Companhia Aberta - CNPJ/ME Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE: 3530046248-3
Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração
Realizada em 17 de Dezembro de 2020.

01 - Data, Hora e Local: Aos dezesseis dias do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte, às dezesseis horas e trinta minutos e realizada por videoconferência, conforme faculto o artigo 21, parágrafo segundo do Estatuto Social do Banco BMG S.A. ("Companhia"). **02 - Convocação e Presença:** Em atendimento à convocação realizada, estiveram presentes os Conselheiros Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ricardo Annes Guimarães, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Manuela Vaz Artigas, José Eduardo Gouveia Domiciale e Regina Annes Guimarães. **03 - Composição da Mesa:** Os trabalhos foram presididos pelo Sr. Ricardo Annes Guimarães e secretariados pela Sra. Deise Peixoto Domingues. **04 - Ordem do Dia:** Atualização da Política de Gestão Integrada de Riscos e de Capital. **05 - Deliberações:** Discutida amplamente a matéria, os membros do Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem quaisquer ressalvas ou restrições, aprovaram a atualização da Política de Gestão Integrada de Riscos e de Capital, com vigência a partir de 17/12/2021, cujo documento faz parte integrante desta ata e encontra-se arquivado na Secretaria de Governança do Conselho. **06 - Encerramento:** Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a videoconferência da reunião do Conselho de Administração, da qual se lavrou a presente ata, em forma de sumário, que foi aprovada por todos os presentes. Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Dorival Dourado Junior, Manuela Vaz Artigas, Regina Annes Guimarães, Olga Stankevicius Colpo e José Eduardo Gouveia Domiciale. **RICARDO ANNES GUIMARÃES** - Presidente da Mesa; **DEISE PEIXOTO DOMINGUES** - Secretária da Mesa. JUCESP nº 28.23421-2 em 18.01.2021. Gisele Simiema Ceschin - Secretária Geral.