

# Eficácia Comercial – Quanto ainda nos falta?

[Ouvir artigo/Baixar arquivo MP3](#)

## **Eficácia Comercial – Quanto ainda nos falta?**

*“Não há desculpas para o não Resultado Comercial”*, um mantra do Sr. Mercado. Assim começava a fala de um grande professor de vendas que tive há algumas décadas. Na época, me pareceu algo exagerado, mas hoje percebo que aquela afirmação continha uma forte verdade, mas que precisava de algumas ponderações para que pudéssemos utilizá-la no Cooperativismo de Crédito. É que neste mantra original não se interrogava a maneira pela qual o resultado foi conquistado, bastava a instituição apresentar números crescentes que o desempenho era entendido como de pujança.

Hoje, quase três décadas depois percebo que essa análise é simplista e que em muitos casos, vê-se crescentes resultados conquistados sem a aprovação do Sr. Mercado, o que é um enorme risco. Este é um juiz que devemos aprender a respeitar, pois somente ele sabe interrogar o resultado comercial de uma instituição para que este confesse suas eventuais imperfeições. Ele é soberano e sutilmente espreme nossos grandes números de resultados para que estes deixem a mostra quanto dele foi obtido sem ter tido origem na eficácia comercial. E, se esse volume for representativo, o Sr. Mercado irá rotular esta instituição como uma das muitas que terão sérias dificuldades em continuar a competir em um verdadeiro varejo financeiro massificado, onde todos os competidores passam a ser medidos pelas suas eficácias comerciais, como se lhes fossem aplicadas as mesmas condições de custos, fiscais e tributárias.

Dessa forma, o diferencial competitivo na visão desse grande juiz seria a solidez da instituição, sua estrutura comercial e de custos, e, principalmente, sua capacidade de se reinventar comercialmente, sem perder seus grandes pilares institucionais, os quais serão ainda valorizados por décadas pelos melhores clientes do mercado. Assim, fica a pergunta: seriam nossos crescentes resultados realmente espelhos de nossa eficácia comercial, ou o Sr. Mercado tem dúvidas?

Pela relevância deste artigo, iremos gradualmente construir com você alguns cenários comuns encontrados em muitas Singulares, para que possamos entender e analisar seus efeitos quanto ao julgamento do nível de eficácia comercial de nossa Singular. Isso permitirá que adotemos ações graduais para eventualmente alinharmos nossas ações àquelas coerentes com o ambiente concorrencial onde atuamos. Assim evitaremos que, em algumas condições, passemos a considerar uma Singular eficaz comercialmente unicamente pela evolução de seu balanço, Sobras, número brutos de associados e agências etc. Tudo isso sem total base em premissas comerciais, ou seja, sem a concordância formal do soberano Sr. Mercado.

Vamos às reflexões sobre alguns temas que inflam nossos resultados, mas que não resultam de esforços comerciais:

**Reflexão 01 – Ganhos com excesso de liquidez não são ganhos comerciais:** é notório que nos últimos anos tem crescido o número de Singulares que apresentam excesso de liquidez, sendo os motivos os mais variados, mas cito a seguir os principais: a) maior aporte nas Reservas e nos “Fundos de Expansão”, ambos sem custo financeiro; b) maiores aportes em Capital Social nas Sobras pela redução ou não pagamento de juros ao Capital; c) pela natural elevação da captação diante de um cenário não convidativo ao investimento produtivo; d) pelo incremento do depósito à vista pelas incertezas comerciais; e) pela redução do prazo e do volume aportado na carteira de crédito com recursos próprios etc.

Nesse cenário, naturalmente vê-se que o enorme saldo residual do excesso de liquidez é aplicado na centralização financeira (tesouraria), rendendo em média generosos 14,25% a.a., ou seja, este enorme ganho financeiro será somado às Sobras, mas, de forma geral, muito pouco tem a ver com a eficácia comercial da Singular.

Vale ressaltar que a manutenção de crescentes excessos de liquidez não é sinal de eficácia comercial, mas de um descompasso comercial em uma das pontas do negócio. Nosso negócio não é fazer estoque de liquidez, e, sim, comprar e vender recursos entre nossos sócios, agregando serviços que transitem pela conta corrente. Nesse contexto, será preocupante a gestão destas Singulares atualmente muito líquidas, quando, em breve, vivermos uma Selic mais próxima de 12% a 10% a.a., quando o contraste gerado pela perda “financeira” com o excesso de liquidez será elevado, mas haverá pouca habilidade na intermediação verdadeira das riquezas entre seus sócios. Habilidade esta que não se faz de um ano para o outro, mas que é fruto de décadas de uma incansável garimpagem para construir uma base de sócios eficaz.

**Obs:** vale aqui realçar que alguns países que usualmente visitamos para aprender boas práticas de gestão do cooperativismo de crédito, têm taxas “Selics” próximas de 0 % a.a., e assim, focam na constituição de enormes Reservas para obter ganhos expressivos em suas carteiras de crédito com recursos próprios. Entretanto, essas instituições são refratárias ao aporte de um maior Capital Social pelo enorme custo que chega a 6% a.a., tanto que em alguns sistemas o limite de aporte é menor que 600 euros (próximo a R\$ 2.000,00). Dessa maneira, percebe-se que este é um cenário totalmente distinto do nosso modelo e do nosso mercado, e que, portanto, deve sim nos subsidiar, mas sem nunca engessar nossas decisões.

**Reflexão 02- Redução ou não pagamento de juros ao Capital não**

**é eficácia comercial:** este item é relevante na construção do macro raciocínio que desejamos compartilhar com você, por isso vamos, aqui, então, tratá-lo de forma mais detalhada do que sua mera citação, como foi feito no item anterior. O cobertor é curto, e para levarmos mais Sobras devemos elevar ganhos ou reduzir despesas. E a redução de despesas não operacionais como a redução de juros ao Capital é uma das formas mais fáceis de contornar um ano comercialmente fraco, ou fazer aportes generosos nas Reservas.

A nosso ver, o movimento de pagar cada vez menos ao Capital Social, ou mesmo não pagar, é uma incoerência com os preceitos do cooperativismo de crédito. Ainda mais se a argumentação tiver como base a alegação de que esse custo está inviabilizando a geração de boas Sobras, Reservas ou mesmo a afirmação de que o sócio já ganha muito nas Sobras, e que, portanto não precisa da remuneração do Capital Social. Devemos observar que antes de distribuir Sobras aos clientes que fizeram uso das soluções-macro de nossa prateleira comercial, nossos líderes devem remunerar dignamente o Capital Social de seus sócios. E, como já vimos em vários artigos, não se suporta a tese que as Sobras remuneram o Capital Social. São momentos distintos e finalidades distintas. De tal sorte que, ao não remunerar dignamente o Capital Social, estamos transferindo dinheiro de efetivos sócios, para outro grupo, que muito provavelmente tem composições distintas de sócios, já que estes passam, então, a serem reconhecidos pela demanda das soluções financeiras da instituição, tal qual seria em um projeto de bônus por relacionamento em um banco de varejo. E assim, dessa forma, desconsidera-se por completo a condição de serem ou não ótimos sócios, que vai muito além de usar uma ou outra solução.

Na prática ocorre que, se remunerarmos de forma justa ao Capital pela Selic, veremos muitas Singulares que hoje têm grandes Sobras e aportes nas Reservas com resultados pífios à disposição da AGO, ou até mesmo com prejuízo. Conceitualmente,

essas Singulares são frágeis frente aos preceitos do cooperativismo de crédito por não priorizarem seus sócios, focando nos usuários de seus serviços. Além do que, são também frágeis comercialmente, pois mesmo gerindo algo tão rentável, a instituição não fez resultados para remunerar coerentemente seus sócios, que são a razão da sua existência. Importante frisar que não existe correlação entre o volume de capital e o volume de soluções demandadas pelos nossos clientes, portanto, definitivamente, Sobras não remuneram ao Capital Social. Vale aqui recordar que não cabe mais a alegação de que não se remunera o Capital Social em função da tributação de 15% sobre este “ganho”, haja vista que a quase totalidade dos sócios não são mais afetados por tributos quando dessa remuneração.

Dessa forma, ao pagarmos a efetiva remuneração da Selic ao nosso Capital Social, teremos a direta redução de Sobras (ou prejuízo), acarretando menores ou inexistentes Reservas, “Fundo de Expansão”, Fates... . Assim, concluímos que não é eficácia comercial o volume aportado nas Sobras oriundo de uma remuneração menor que a Selic ou nula aos juros ao Capital.

**Reflexão 03 – Seguro Prestamista não é eficácia comercial:** vê-se nestes últimos anos um esforço em “vender” o Seguro Prestamista à totalidade dos créditos, mas sabe-se que essa venda está “atrelada” a concessão do crédito massificado ou mesmo a garantia do limite de cheque especial, independente se o cliente usa ou não este limite ou mesmo se apresenta outras garantias (aval, imóvel, produção...). Isso sem considerar que já há esforços adiantados para em breve “vender” o Seguro Prestamista aos portadores de cartão de crédito, mesmo que paguem sempre a fatura em dia sem levar em conta aqui, que estes prêmios de seguros estão subindo ano após ano acima da inflação. É interessante observar ainda que é bastante comum vermos o Seguro Prestamista “atrelado” aos créditos que nós disponibilizamos no varejo como reforço da garantia, mas que nem por isso reduzimos nossas taxas de juros.

Por fim, a grande massa dos clientes de nossa carteira de

crédito massificado são “convidados” a aderir ao Seguro Prestamista, ficando claro que essa receita não é fruto de esforços comerciais, mas, sim é claramente uma “característica” atrelada a nossas soluções creditícias massificadas. De tal sorte que, não havendo venda efetiva, não seria coerente considerar o ganho com esta “venda” na rentabilidade do cliente, da carteira, da unidade ou da regional, e seria ainda mais complexa sua aceitação nos esforços de metas. Diante dessa exposição de motivos, o ganho com o Seguro Prestamista é crescente e é um enorme montante que a nossa liderança deveria destinar a macro pilares da Singular, como Reservas, “Fundos”...

Uma última ponderação, sem esgotar o tema: Devemos refletir onde fica a renda entre os parceiros, o nível de risco, e como se cobra o prêmio do Seguro Prestamista quando um cliente renova seu crédito antes do seu prazo final, mantendo vários Seguros Prestamistas ativos. Pois não há mais o conceito de garantia creditícia que motivou sua “venda” original, algo cada vez mais comum nos créditos de varejo automáticos. Mas, independente da coerência ou não da sua aplicação e da sua forma, cabe às Singulares negociarem melhor com seus parceiros quando estes fazem Seguros Prestamistas para limites de cheque especial, e quando claramente há um grande percentual de clientes que literalmente não fazem usos desses limites. Seguro de qual crédito? Não há dúvida que o Seguro Prestamista é uma ótima fonte de renda, mas mereceria ser reinventado quanto a sua forma e ao seu discurso.

**Importantíssimo:** ressaltamos que a “venda” do Seguro Prestamista atrelada à concessão de crédito, torna irrisória a verdadeira carteira de Seguros de Vida, na qual o benefício tem uma concepção totalmente distinta da proposta do “Seguro de Crédito Prestamista”. Além do que, mais de 80% de nossos clientes ativos tomam crédito de varejo, portanto “compram” este “Seguro de Crédito” entendendo que estão comprando um Seguro de Vida. Assim, naturalmente são refratários à compra

de um efetivo Seguro de Vida. Isto sem considerar que o Seguro Prestamista pode não estar sendo apresentado na CET (Custo Efetivo Total) ou pode ter seu prêmio anual encarecendo acima da inflação, visando assim mais lucros a Singular, seu Corretor e a Seguradora parceira. Vale ponderar que a forma de cobrança mensal no extrato é “indelicada” comercialmente, como o é na renovação dos limites de cheques especiais, haja vista favorecerem a crença dos sócios de que nós cobramos muitas tarifas deles, o que verdadeiramente é procedente. Devemos encontrar novas soluções para esses relatos.

**Reflexão 04 – Receitas punitivas não são eficácia comercial:** apesar de ser algo já exposto anteriormente em nossos artigos, vemos que aqui é oportuno reapresentar este tema pois ele também tem a ver com a análise se somos eficazes comercialmente ou não. A nosso ver, toda e qualquer taxa e tarifa punitiva não pode ser considerada pela Singular como eficácia comercial. Entre elas destacamos a taxa e tarifas de Adiantamento à Depositante, outras moras e multas, tarifa de exclusão de CCF etc. Portanto, devem ser expurgadas das metas e das posições de rentabilidade do cliente, carteira, agência ou regional, mas direcionadas automaticamente como Reserva Legal. Algo previamente convencionado nas AGOs. Sendo assim, é um desvio de gestão considerar estas “receitas burras” como algo saudável, ou pior ainda, aceitá-las na composição de metas comerciais, já que estas são frutos de desvios contratuais e de vendas não saudáveis.

**Reflexão 05 – Retomada de valores em prejuízo não é eficácia comercial:** vemos que em algumas condições, valores em prejuízo são revertidos, impulsionando fortemente os resultados, seja pelo pagamento de parte da dívida pelo inadimplente, por seu eventual avalista, ou pela venda de uma garantia. Orientamos há anos que essas reversões devem passar a compor as Reservas Legais, como algo também previamente convencionado nas AGOs. Portanto, as reversões de prejuízos deveriam ser obrigatoriamente retiradas das posições de rentabilidade dos

clientes, unidades e regionais. Ou seja, reversões de valores em prejuízo não devem ser transformadas em metas ou premiações da área comercial, e, sim, de um esforço óbvio e prudente de toda a Singular.

**Reflexão 06 – Pacote de Serviços não é eficácia comercial:** quando há onze anos iniciei no Cooperativismo de Crédito defendia a necessidade de termos Pacotes de Serviços em condições competitivas aos maiores bancos de varejo. Na época isso soava como uma agressão, e recebia severas críticas, pois era comum o discurso de que não somos bancos etc etc. Hoje, por sorte, a quase totalidade das Singulares adota pacotes competitivos implementados, em sua grande maioria, nestes últimos 5 anos, o que vem impactando fortemente suas Sobras. Sendo que já soa normal em nosso meio a ideia de considerar que em pouco tempo as receitas com serviços paguem a totalidade das despesas com pessoal. Mas aqui cabe uma reflexão. Usualmente, por praxe mercadológica, nossos bons clientes investidores não pagam pacotes, mas a grande massa formada pelos tomadores de crédito paga generosos pacotes. Aqui devemos incluir como pagantes de pacote o pequeno grupo de clientes usuários apenas de serviços da conta corrente.

Portanto, a evolução dessa receita não é esforço comercial, mas uma definição da diretoria, a qual foi aplicada de forma massificada, sem que os clientes tivessem a opção formal de não aderir a um pacote ou a sua majoração acima da inflação. Sabemos que a Resolução 3919 de 2010 permite que o cliente utilize uma conta corrente sem custos ou pacotes, mas isso é algo desconhecido por parte da massa de nossos clientes. Portanto, fica tácito que as crescentes receitas oriundas do pacote de serviço foram obtidas sem que houvesse efetivo esforço de venda comercial, portanto o ganho mensal não deveria ser imputado como eficácia comercial de qualquer agente: cliente, agência... Aqui novamente vemos com frequência a evolução dos preços dos pacotes de serviços acima da



inflação oficial, o que novamente demonstra que esses ganhos não estão coerentes com a efetiva produção comercial. Sendo assim, neste contexto, devemos analisar nossas metas e premiações, pois elas podem distorcer nossas visões sobre a real eficácia comercial.

**Reflexão 07 – Novas Tarifas ou sua majoração acima da inflação não é eficácia comercial:** seguindo a lógica do pacote de serviços, vimos nos últimos anos a inclusão e majoração de algumas tarifas, em especial nas contas de Pessoa Jurídica, ou a majoração de tarifas acima da inflação oficial. Sabemos que essa ação visa a corrigir incoerências ou tornar os valores e motivos de cobrança muito próximos dos praticados pelos bancos de primeira linha. Mas é claro que isso resulta em maiores ganhos e Sobras, sem que de fato tenham havido esforços comerciais para sua obtenção. Reconhecemos que em alguns casos há a necessidade de ações comerciais para explicar essas novas tarifas ou suas majorações, mas como tendem a ser inferiores e comuns às praticadas no mercado, não resta muita opção ao cliente a não ser ficar conosco. Vale aqui ressaltar que ainda não vemos maturidade em nosso modelo de negócio para devolver parte das Sobras por serviços utilizados, além do que, os serviços são receitas muito relevantes para suportar diretamente nossos custos, e a sua devolução parcial nas Sobras teria pouca relatividade e acarretaria um menor custeio de nosso crescente custo de serviço, aqui incluindo a tecnologia.

**Reflexão 08 – Majoração de taxas acima da inflação não é eficácia comercial:** visando a receitas maiores, é comum vermos a majoração de taxas de juros em várias Singulares muito acima da inflação oficial, em especial nas linhas mais populares, como os créditos pré-aprovados, cheque especial e financiamento do cartão de crédito. Assim, fica a pergunta: se os ganhos desta ação definida pela Diretoria afetam linearmente todos os clientes usuários dessas linhas massificadas, poderíamos dizer que estes ganhos são resultados

de eficácia comercial? A nosso ver, este ganho adicional pela majoração da taxa de juros não representa esforços comerciais, além do que, apesar de salgadas, as taxas usualmente se conservam em patamares competitivos. Cabe aqui ressaltar que as taxas de juros têm um teto razoável e, em função das recentes majorações acima da inflação, esse teto já está sendo atingido por muitas Singulares. Portanto, esta “modalidade” de geração de receita se encerrará muito em breve. Por fim, devemos sempre nos lembrar que temos racionalmente a nosso favor um deflator desta taxa de juros, pela menor incidência de IOF e pela eventual devolução nas Sobras de parte dos juros.

**Reflexão Final:** é oportuno que nossos líderes façam simulações sobre o resultado deste ano, retirando das Sobras já acumuladas e projetadas, os ganhos não oriundos da eficácia comercial, conforme sugerido em cada tópico deste artigo. Identificando um nível de eficácia comercial inferior a que acreditava existir, de forma saudável e gradual deve-se adotar medidas para revertê-lo, atuando sobre a base de associados e na forma de orientação da sua força de venda.

Nossos grandes números nos enchem de orgulho, mas podem nos tornar refratários aqueles que têm visões distintas da nossa. Se desejarmos nos perpetuar, precisamos ser uma instituição reconhecida como eficaz comercialmente pelo Sr. Mercado e que tem condições de gerar “músculos e gordura” para suportar intempéries externas, sejam elas fiscais, políticas ou concorrenciais.

De zero a dez, quanto somos eficazes comercialmente? E o que faremos para melhorar?

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho – Consultoria e Treinamento com Foco no Cooperativismo de Crédito

[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br) – 41-3569-0466 – Postado em

29/08/2016