

Excesso de Liquidez – Uma análise prudencial

[Ouvir artigo/Baixar arquivo MP3](#)

Excesso de Liquidez – Uma análise prudencial

No fim do século XIX, o autodidata belga Lambert Quételet desenvolveu um método fácil e rápido para calcular se uma pessoa estava no peso ideal e teoricamente saudável. Hoje é uma medida internacional que inclusive baliza a Organização Mundial da Saúde (OMS). Trata-se do IMC – Índice de Massa Corporal que se obtém dividindo a massa (“peso”) do indivíduo pelo quadrado de sua altura ($IMC = \text{massa}/\text{altura} \times \text{altura}$). Podemos até achar que para alguns de nós o IMC é falho, mas concordamos que, na média, é um indicador que atende aos padrões da normalidade humana. Portanto, traz em seu bojo conceitos que explicitam as coerências dos padrões utilizados.

Você deve estar se perguntando: O que o indicador IMC tem a ver com o cooperativista de crédito? E a melhor resposta vem através de duas novas perguntas: Qual seria o melhor método para definirmos se nossa Singular está acima do peso quanto a sua liquidez, gerando, então, excesso de liquidez? Seria aceitável ela balizar sua análise por seu próprio entendimento do que seja uma boa liquidez, fundamentada em seu histórico e seus preceitos internos? Apesar de respeitarmos a singularidade das cooperativas de crédito, e pela relevância do tema, parece-nos que, juntos, deveríamos construir essas respostas, visando a balizar nossos debates e reflexões.

Foco deste artigo: é sabido que a liquidez, apesar de parecer apenas um número solto e oscilante durante o ano, é um tema de extrema complexidade de ser gerido, e ao nosso ver, é um dos fortes sinalizadores da eficácia comercial da Singular.

Contudo, se observa que já algumas Singulares priorizando demasiadamente o crescimento de sua liquidez, visando a obter ótimos excessos de liquidez para que estes obtenham generosos ganhos na intermediação financeira, fomentando suas Sobras e amortecendo seus custos, provisões e, indiretamente, também amortece sua ineficácia comercial. Pois isso, em tese, corresponde a dizer que essas Singulares estejam decidindo por uma menor eficácia na racional e efetiva aplicação de sua liquidez na carteira de crédito de consumo. Ação comercial esta que nos faz acreditar que esta cooperativa de crédito atende de forma ineficaz às necessidades de recursos creditícios de seus sócios, ou que compra ou cria demasiado volume de recursos sem destinação comercial, o que se mostra um equívoco complexo de ser gerido no médio e longo prazo, pois a melhoria no perfil dos seus tomadores de crédito, em especial na conquista de novos e bons tomadores no mercado será uma missão lenta e cada vez mais árdua.

Neste cenário de busca constante de crescentes excessos de liquidez, a instituição se obriga a avançar gradativamente sobre uma complexa e estruturada gestão financeira deste seu excedente no mercado financeiro. Algo que, frente ao volume e riscos financeiros, passa a exigir extrema expertise do seu quadro diretivo, algo que nem sempre se verifica. Portanto, a Singular, ao ter que administrar seus recursos intelectuais escassos, e ao despender elevado tempo e esforço na gestão crescente de seu excesso de liquidez, compromete diretamente suas óbvias ações comerciais, comuns a sua condição de instituição financeira massificada. De forma resumida, percebe-se que há pontos nebulosos na decisão estratégica de focar em crescentes ganhos financeiros oriundos da centralização do excesso de liquidez, em detrimento do não desenvolvimento de uma saudável e crescente carteira de crédito e serviços massificados. Pois a prática demonstra que será maior o risco e menor a eficácia cooperativista, na proporção direta que a Singular se distancia da sua missão de intermediar riquezas de seus sócios e da instituição, fato

este para a qual foi criada.

Percebemos que a instituição que foca na busca de elevados e crescentes excessos de liquidez diretamente enfraquece sua habilidade comercial ficando sensível as mudanças dinâmicas do seu mercado financeiro massificado. Mercado este que, em síntese, compreende a força e riqueza de sua carteira de clientes, circunscrita ao micromercado onde atua. Vê-se pela história das últimas décadas que as intempéries econômicas foram mais facilmente superadas por instituições que atuavam fortemente no mercado natural de compra e venda de recursos massificados, do que por aquelas que focaram demasiadamente na construção de elevados excesso de liquidez. Isto pois, não detendo habilidades comerciais competitivas de um mercado de varejo ficam a mercê de decisões autônomas e até intempestivas dos dirigentes da política econômica nacional.

Complexidade do tema – Liquidez e Excesso de liquidez: diante da complexidade desse tema, concordamos que não é simples qualquer resposta quanto a gestão eficaz da liquidez e do seu eventual excesso, e, portanto, antes de qualquer um de nós se expor de forma automática a alguma resposta pronta, devemos refletir sobre o leque de variáveis que interferem nesse tema, algo como um quebra-cabeça de uma paisagem só com céu e nuvens. Peças muito parecidas, mas que devem estar em seu lugar certo na composição da paisagem.

O risco da gestão do excesso de liquidez cresce quanto maior for e durar a instabilidade socioeconômica, como esta que serpenteia nosso cotidiano, e onde por mais antagônico que pareça, uma grande parcela das Singulares tem maior facilidade para captar e elevar seu patrimônio, seja pela aversão de novos investimentos de seus clientes empreendedores, safras seguidas com elevada rentabilidade, aportes generosos de clientes investidores concentrando conosco suas reservas por lhes darmos ganhos elevados pelo advento das Sobras etc.

Assim, será importantíssimo definirmos com razoável grau de

assertividade se nossa Singular estava, está ou estará acima do que seria saudável quanto a sua liquidez, haja vista que, para nós, por mais que a existência de um crescente excesso de liquidez possa parecer um atestado de eficácia comercial, este dado por si só, mais ofusca do que edifica nossa crença de que estamos diante de uma instituição saudável comercialmente. Isto por que essa constatação emite sinais efetivos de perda de foco e de competitividade no médio e longo prazo.

Resumidamente, devemos estar atentos ao fato de que, mesmo apresentando IMC (Índice de Massa Corpórea) padrão, que corresponderia a um excesso de liquidez discreto e aceitável para uma Singular, ela pode subliminarmente estar convivendo com uma gradual troca de gordura boa pela má (receita comercial X receita financeira) pela excessiva geração de liquidez. Assim sendo, não nos permite concluir que, mesmo medianamente, a gestão comercial da Singular estaria próxima do ideal frente a seu projeto de perpetuação baseado na sua força mercadológica em seu mercado. Pois, ao invés de depender de suas próprias ações frente a sua base e mercado, depende demasiadamente das decisões externas governamentais não controláveis, ou dependem cada vez mais de generosas rentabilidades em aplicações cada vez mais “estranhas” ao conhecimento da Singular. Em ambos os casos elas podem “assolar” as Singulares que optam por obter generosos e crescentes excessos de liquidez, em detrimento do seu óbvio mercado de varejo massificado.

As mudanças históricas dos perfis de excessos de liquidez: há alguns anos, em nossas consultorias, era comum nos defrontarmos com Singulares com carência de liquidez para fazer frente a sua crescente carteira de crédito. Contudo, vale ressaltar que, já naquela época, havia um grupo seleto de Singulares que tinham avantajada liquidez, em especial aquelas muito antigas, de segmentos mais elitizados ou que atuavam fortemente como Capital e Empréstimo. Muitas destas Singulares continuam convivendo com crescentes excessos de liquidez, o

que, dependendo do cenário econômico, as fará chegar a patamares “desconfortáveis” e de difícil gestão. Estes elevados patamares de liquidez podem estar sendo obtidos, por exemplo, pela exposição de concentrações em doadores de recursos ou em algum excesso de valor aportado em Reserva e Fundos de “Contingências”, mas muito pouco provável pelo crescimento de seu Capital Social.

Por fim, já quanto as Singulares de Capital e Empréstimo é usual as vermos com situações complexas, seja por elevarem em um mercado favorável seus capitais sociais sem que possam conceder crédito na mesma relação, gerando crescente liquidez, ou seja por viverem uma situação mais tensa, principalmente quando há uma redução abrupta e gradual de empregados (sócios), o que as “obriga” rapidamente devolver um enorme volume de Capital Social, perdendo, assim, uma grande parcela da sua principal fonte de geração de liquidez (ou excesso).

Embasamento da lógica racional de geração e aplicação do excesso de liquidez: de forma simplificada, a liquidez da Singular advém dos recursos passíveis de gerar volumes para emprestar aos seus sócios. A estes recursos livres para emprestar chamamos de *funding*. Eles têm origem basicamente na soma do capital social, reservas, fundos de “contingências”, depósito a prazo e à vista, saldo no Fates e eventuais repasses da Central. Sendo que deste montante retira-se principalmente os percentuais de seguranças de liquidez, que giram em torno de 30% do saldo médio das contas de depósito a prazo e depósito à vista. Estes, apesar de aplicados na centralização, são mantidos “apartados” e “travados”, funcionando como um pilar de segurança formal da instituição, pois sendo depósitos de terceiros, seus donos podem reivindicá-los a qualquer momento e a instituição tem que legalmente estar líquida para honrar este percentual.

Assim, no cotidiano, se a Singular, por decisão política ou por baixa eficácia comercial, não direcionar este recurso disponível para emprestar na própria carteira de créditos,

terá naturalmente um residual de recursos o qual deverá ser aplicado na Centralização Financeira, no caso da Singular participar de uma Central, que aplicaria este montante acumulado pelas suas filiadas no mercado financeiro de forma unificada. Algo que é feito isoladamente pelas Singulares independentes. Mas, vale ressaltar que essa aplicação do excesso de liquidez protege minimamente o poder de compra desse recurso, e diretamente gera renda para amortizar os custos de sua “captação”, o que permite a instituição, eventualmente, obter alguma receita financeira se os custos operacionais e financeiros de captação forem módicos. É importante frisar que, pelo vulto da aplicação, facilmente elas obtêm o teto da Selic (“DI”).

Aqui é importante lembrar que esses valores compõem o saldo a ser aplicado no mercado financeiro como excesso de liquidez estão os percentuais de segurança de 30% dos depósitos a prazo e a de depósito à vista, mas que não balizam ou geram *funding*.

Macro reflexões que podem afetar a gestão do Excesso de Liquidez: antes de continuar nossas ponderações note que estamos dando destaque ao crescimento do excesso de liquidez e não da saudável liquidez, a qual é obrigatória e devemos buscar para fazer frente a uma crescente e cada vez mais demandadora clientela tomadora. Assim, passaremos a sugerir neste artigo uma intrigada gama de reflexões para que estas passem a compor mentalmente nossa teia de correlações, as quais direta ou indiretamente favorecem a elevação exagerada da liquidez de uma Singular, e os sinais de atenção da adoção desta política. Por ser este um tema intrigante não pretendemos esgotá-lo, mas desejamos que este artigo seja um material de consulta e reflexão para nossos líderes ou estudiosos de Singulares que desejem ter uma fonte externa crítica e independente para analisar se, a gestão do crescente excesso de liquidez da Singular sinaliza ser algo saudável ou deveria ser revisto. Haja vista que precisam prever os eventuais impactos negativos no médio e longo prazo e na perenidade de qualquer Singular.

Abaixo elencaremos de forma aleatória macro temas relevantes para sua análise, lembrando que, cada um deles, sozinho ou em “parceria” com um ou mais temas elencados, podem fornecer subsídios para sua reflexão:

1ª Macro reflexão: Riscos que desejamos ao aplicarmos o nosso excesso de liquidez

Pelo vulto e a “maturidade” que o tema Excesso de Liquidez vem alcançando no Cooperativismo de Crédito, é fato que o mercado concorrente sabe que somos um excepcional doador de recursos, mesmo não sabendo como é que estes recursos ficam disponíveis para aplicação. E é sabido que há risco em tudo em nosso mercado, e que os ganhos serão tão maiores quanto maior for o risco que desejamos correr.

Percebemos que há anos era raro vermos líderes de Singulares correndo risco na aplicação de seu excesso de liquidez, isso, em especial, por que elas ainda estavam se estabilizando quanto ao atendimento eficaz de sua carteira de crédito. Portanto havia pouco recurso disponível rotulados de “excesso de liquidez” para ser aplicado. Contudo, algumas daquelas Singulares que tinham excesso de liquidez registraram na história sérias perdas, pois tentaram ganhar com este excedente de liquidez muito mais do que o sensato (base Selic), culminando em perdas homéricas e na incorporação de muitas delas. Essas Singulares tinham em comum uma fraca carteira comercial, mas, diante da enorme facilidade na captação, potencializavam recorrentes excessos de liquidez. E como não faziam receita em sua carteira comercial, ousavam no mercado financeiro para gerar ganhos sempre crescentes, assim atendendo as promessas feitas de ganhos fartos nas Sobras aos seus melhores sócios doadores de recursos.

Entretanto, hoje em dia já é raro vermos Singulares com problemas de liquidez, pois muito facilmente elas estão gerando cada vez mais excesso de liquidez alicerçada, como já vimos, pela evolução das Reservas, criação de Fundos de

“Contingência”, postergação do uso do Fates, redução ou não pagamento dos juros ao Capital, distribuição de pouco volume nas Sobras etc. Além do natural fluxo de recursos da praça que procuram um porto seguro e rentável em épocas de turbulências econômicas. Neste cenário, percebe-se que essas Singulares têm obtido elevados e crescentes excessos de liquidez, mas não por fruto de sua eficaz gestão comercial, já que gradualmente enfraquecem sua ação diante da lógica para qual foi constituída que é a de alocar comercialmente na sua carteira de crédito todo excesso de captação e/ou de disponibilidade patrimonial que gere *funding*. Portanto, de forma um pouco equivocada, as Sobras passam a ser fortemente impulsionada pela gestão financeira do excesso de liquidez, já que a Singular tende naturalmente ser cada vez menos “musculosa” quanto às obviedades comerciais sobre sua base e no micro mercado onde atua.

Por fim, nos chama atenção que, em detrimento de um volume cada vez maior de excesso de liquidez, atualmente já se vê que lentamente muitas Singulares aceitam pequenos riscos acima da razoabilidade (base Selic) nas aplicações do seu excesso de liquidez. Ou seja, apresentam ganhos maiores que aqueles promovidos por títulos públicos de primeira linha. Nota-se, então, “engenharias” para que o recurso oriundo de excesso de liquidez seja hiper rentabilizado, colocando uma pequena parcela dele em aplicações menos conservadoras, onde há risco de perda de ganhos frente a Selic ou até mesmo, dependendo da aplicação e do volume, de perda de parte e até de todo o principal ali alocado. Reconhecemos que usualmente ainda são percentuais pequenos e que, se vierem a perder seu ganho ou mesmo seu valor aplicado, a perda ainda não será representativa. Mas precisamos reconhecer que estamos atuando em um cenário novo e não tão sereno como o que usualmente trilhamos, e que sendo ainda mediano nosso domínio sobre este complexo tema, devemos ser prudentiais em nossa exposição, e evitar que ela cresça até que tenhamos total certeza de que é uma solução oportuna, saudável e defensável frente aos Sócios.

Como o volume aplicado no excesso de liquidez tem uma composição eclética de fontes, e muitas delas a custo dito “zero”, na média, se a Singular recebesse a Selic nesta aplicação de seu excesso de liquidez, já teria realizado um belo resultado complementar para somar nas Sobras. Lembrando que a Selic é garantida pelo Governo Federal, que em tese é a entidade mais líquida de nosso mercado, e que realmente vem pagando há anos a seus aplicadores um bom prêmio acima da inflação.

Fica a questão: somos refratários em correr risco em nossa carteira, onde podemos bem precificar o risco desejado, mas aceitamos correr risco na aplicação de parte de nossos vultosos excessos de liquidez, que para a grande maioria de nossos líderes ainda é um mercado desconhecido. Devemos refletir, em especial quanto ao custo médio do excesso de liquidez, sobre o ganho frente a Selic e o perigo que podemos correr por aceitarmos riscos maiores que o do risco Governo, frente ao ganho por aceitarmos um pequeno risco. Por fim, devemos ficar atentos para não avançarmos ainda mais nessa linha de risco, pois, no afã de ganhos mais generosos, certamente iremos receber propostas muito “generosas” e “seguras” para que invistamos nossa liquidez e nosso excesso de liquidez em aplicações de maior rentabilidade e “relativo” risco.

Claro que temos que aprimorar nossos conhecimentos para aplicarmos bem e de forma segura nossa liquidez e nosso excesso de liquidez, mas antes disto seria muito mais coerente e racional comercialmente se voltássemos com força a focar verdadeiramente nossas estratégias, sutileza e astúcia nas ações para evoluirmos em nossa carteira de créditos de varejo massificado, onde, como finalidade, devemos e fomos criados para atuar. Como já tratado em recente artigo “Crédito vende serviços”, é o crédito massificado que gera as maiores receitas e que vende os serviços mais rentáveis, além de ser um enorme pilar para a perenidade da Singular. Realmente o

tema Excesso de Liquidez é novo para muitas Singulares, e sua gestão até empresta um certo *glamour*, já que é cercado normalmente de notícias boas. Mas nosso entendimento é de que ele é algo necessário, mas, que em conceito, deve ser um subproduto do cotidiano da Singular, pois se lhe dermos excesso de atenção, como já se observa em algumas Singulares, certamente seus desdobramentos não irão garantir o futuro da instituição como até pode se crer pelos reforços dos pilares do balanço e indicadores de solvência. Sem aplicação eficaz do *funding*, não há força competitiva.

2ª Macro reflexão: Selic infla ganhos na centralização

Mantendo as condições mercadológicas de estresse econômico, ressurgem condições históricas para que cresça o número de Singulares com excessos de liquidez. Muitas Singulares foram beneficiadas pelas elevadas taxas Selic do passado, e agora novamente o são com sua elevação e manutenção do patamar de 14,25% a.a.. Isto por si só potencializa elevadíssimos ganhos na centralização financeira, pois passa a ter ganhos expressivos, mesmo que não haja novos e vultosos aportes nas contas de origem, todo seu excesso de liquidez de custo zero ou reduzido, como é a sua Reserva, Fundos de “Contingência”, eventualmente o Capital Social se não o remunerar ou fazê-lo de forma direta frente a Selic, o depósito à vista e inclusive o depósito a prazo quando paga-se pouco pela captação. Aqui devemos lembrar que também passam a obter ganhos expressivos a aplicação na centralização, os 30% de “segurança” dos depósitos à vista e a prazo.

Aconselhamos que as Singulares tenham um estudo de qual seria o impacto negativo nas Sobras oriundas do ganho com o excesso de liquidez, caso mantenha-se o cenário de desemprego e de enfraquecimento da inflação oficial (IPCA). Sim, pois teríamos um cenário favorável para que Selic/“DI” seja reduzida em 16% nos próximos 18 meses, saindo de 14,25% a.a. para 12% a.a.. Nesse contexto, veríamos que muitas Singulares que atuam fortemente no crescimento do seu excesso de liquidez para

obtenção de ganhos na centralização (em detrimento da evolução da sua eficácia comercial massificada) irão verificar que esta mudança exógena na política econômica pode ser muito prejudicial ao seu crescimento e competitividade.

Achamos que a proposta de 12% a.a. acima é conservadora, pois dependendo da condução da nova política econômica, podemos ter quedas bruscas da Selic nos próximos três anos, afetando muito mais as Singulares com foco no ganho da centralização financeira do que aquelas que focam seus esforços em serem verdadeiramente uma instituição financeira massificada.

Aconselhamos que nossos líderes saibam corretamente qual o impacto que terá em sua receita cada um ponto percentual de redução da taxa Selic, com destaque aos ganhos com a aplicação financeira do seu excesso de liquidez. Isto, pois, a Selic, em tese, norteia todas as nossas aplicações conservadoras feitas pelo nosso excesso de liquidez.

Em muitos casos, veremos que esta redução dos ganhos na centralização fará muita falta na continuidade da demonstração de pujança de nossas Sobras ou, até mesmo, poderá resultar em perdas para a Singular. Se alguns desses pontos de atenção forem observados em suas simulações, deduz-se que é muito provável que sua Singular esteja exageradamente dependente do ganho financeiro oriundo do seu excesso de liquidez.

Importante: nesse caso, a retomada da pujança comercial massificada será extremamente penosa, demorada, e necessitará de uma mudança de cultura, atitude, metas, logística, soluções e de até pessoas. Mas principalmente exigirá que sua Singular detenha um estatuto amplo e principalmente que ela atue em um mercado que ainda permita o crescimento massificado de uma instituição financeira. Algo cada vez mais raro.

3ª Macro reflexão: Comportamento fraterno dos detentores de recursos

Mantidas as condições de mercado, em especial as que sinalizam

uma manutenção dos efeitos da recessão econômica, veremos algo natural em épocas de crise. Os clientes líquidos “fogem” das posições em bens de produção (ex. investimento produtivo, imobiliário) procurando portos seguros que possibilitem ganhos financeiros coerentes e que os protejam da inflação, e que permitam ainda que pequenos, mas seguros ganhos reais. Algo facilmente internalizado na Selic/“DI”. Portanto, em função da crise socioeconômica, é natural que os investidores e os empreendedores fiquem mais receosos e procurem guardar todas as suas reservas até avistarem um sinal claro de um novo ciclo de estabilidade financeira, onde possam voltar a direcionar parte de suas riquezas para compras de bens e para investimentos produtivos, ou naquilo que detêm notoriedade mercantil. Ou seja, voltando à normalidade econômica, veremos uma redução no volume de liquidez e menor receita na centralização.

Assim, como vimos nos últimos dois anos, é muito provável que cada vez mais recursos nos sejam ofertados por nossos sócios mais conservadores, e, como, muito provavelmente, não temos demanda para esses valores em nossa base, ou não desejamos atuar fortemente em nossa carteira de crédito de consumo massificado, só nos resta estrategicamente pagar menos por esses excedentes e, obrigatoriamente direcionar todo o crescente excesso de liquidez à centralização financeira, onde também iremos obter menor retorno, refletindo diretamente nas Sobras. Vimos que a provável redução da Selic para 12% a.a. já coloca um ponto de interrogação nas Sobras de muitas Singulares que adotam uma gestão focada no excesso de liquidez, haja vista que seus custos e provisões são autônomos e há um teto na coerência da possibilidade quanto à evolução da base de clientes tomadores e a majoração de taxas de juros e serviços. Teto este que imaginamos estar próximo da saturação. Portanto, ficará cada vez mais complexo balancear a perda com a centralização através de ganho de Receita sobre a base de clientes.

4ª Macro reflexão: Distorção na Leitura – O excesso de liquidez distorce as Sobras

Se é fato que cresce o número de Singulares que nos últimos anos tiveram mais volume em seu excesso de liquidez, diretamente favorecendo suas Sobras, também é fato que esta receita pode, em muitos casos, ter mascarado a eficácia comercial efetiva da Singular. Isto, pois, muitas vezes, não se tem interesse em divulgar ou carimbar as fontes de receitas na composição dos resultados das Sobras apresentadas na última AGO. Dependendo do tipo de gestão adotada na Singular, este ganho crescente com o excesso de liquidez passa a ser expressivo no computo das Sobras, chegando a se aproximar dos ganhos com serviços prestados a seus sócios ou, em alguns casos, até a se aproximar dos ganhos da Singular com a sua missão frente a sua carteira comercial.

Importante: deveríamos nos perguntar se a leitura quanto a eficácia e robustez de uma Singular é baseada em sua habilidade comercial como instituição massificada, ou se poderíamos rotulá-la como eficaz se esta estivesse alicerçada fortemente na intermediação financeira. Neste caso, somos levados a deduzir que as Sobras desta Singular nos últimos anos foram infladas pelos elevados e crescentes ganhos obtidos na aplicação dos excessos de liquidez, algo facilmente validado através da análise das composições das Sobras nos últimos cinco anos. E após, para uma perfeita análise, deve-se ainda validar a evolução de alguns itens da sua base e da sua carteira comercial como: a quantidade de sócios, a concentração em aplicadores, a receita com juros e serviços, a evolução das taxas de crédito e captação para ponderar sobre o volume obtido, a média de pagamento na captação, o volume e concentração em depósito à vista, o percentual pago da Selic ao Capital Social etc. Assim se explicita os pilares da Sobra e suas evoluções.

5ª Macro reflexão: O custo do nosso *funding* pode não ser o que acreditamos

O custo da captação para a composição do *funding* é algo complexo de se obter, mas, a grosso modo, pode ser obtido pelo custo médio anual para “comprar” e “manter” dentro da instituição as riquezas dos sócios (Depósitos a Prazo, Depósito a Vista e Capital Social, aqui incluindo os que lhes são repassados na AGO e como Juros ao Capital), somado aos custos de manter as Reservas Legais, Fundos de “Contingências”, Fates... os quais, em conceito não teriam custos. Entretanto, até aqui, não ponderamos a qual grupo de despesa cabe o custo da estrutura para permitir toda esta captação, sua gestão, o cotidiano da estrutura, o contábil, o uso da marca, da estrutura de apoio etc. Portanto, uma visão simplista do custo global da captação, sem analisar minuciosamente a peculiaridade de cada tópico, gera uma inferência equivocada de enormes ganhos líquidos com a centralização financeira, pois há uma tendência de informar o ganho na centralização como se o seu custo não existisse ou fosse apenas aquele passível de mensuração rápida, como o que se paga de taxa média no depósito a prazo e na remuneração do Capital Social.

Perguntamos: em quais processos, produtos ou serviços deveríamos alocar os custos da captação geral e da estrutura da Singular? Resposta complexa, pois a estrutura global tende a não ser considerada como custo na captação! Se não formos cuidadosos na alocação dos custos, todos os gestores de produtos e serviços, incluindo aqueles responsáveis pela aplicação do excesso de liquidez, irão naturalmente computar só os louros de suas soluções. De tal sorte que, dificilmente, encontraremos um setor que, sem discordar do método, deseje computar os custos a ele delegados da estrutura como efetivos de sua área ou produto. Portanto, o ganho com o excesso de liquidez nos é sempre apresentado de forma bruta, sem nada a pagar do custo de estrutura. Isso, considerando que seu custo original seja tecnicamente o real. Algo que fatalmente coloca em destaque os ganhos com o excesso de liquidez, sem que esta condição seja sempre merecedora.

6ª Macro reflexão: Ganhos financeiros “amortecem” provisão e perdas

É de se esperar que em um mercado tão instável tenhamos um crescimento da provisão e perdas. Portanto, se pensarmos como sendo a Singular um corpo único, suas provisões e perdas devem ser absorvidas pela somatória das receitas de todos os itens que compõe nosso portfólio, as quais irão compor nossas Sobras. Isso é natural, pois as receitas creditícias somam-se na Sobra, como também soma na Sobra as receitas provenientes dos ganhos financeiros pela aplicação no mercado do excesso de liquidez. Ocorre que, de forma discreta, já se observa que, eventualmente, os ganhos crescentes com as aplicações do excesso de liquidez servem como um novo e crescente colchão para amortecer e entorpecer a elevação da provisão e perdas. Isto pois, quando se obtém de forma “fácil” fartas receitas, é também muito mais “fácil” absorver custos, despesas e perdas. Assim, somos muito mais complacentes com temas nervosos como estes.

E nesse cenário de fáceis receitas, em especial aquelas obtidas pela intermediação financeira na centralização, ainda que haja agravamento de itens de risco e custo, é bastante provável que muitas Singulares que sejam pouco eficazes comercialmente consigam ainda apresentar Sobras, mesmo que com redução gradual desses valores ano após ano. Aqui reforçamos que é prudente ponderar que o número em si das Sobras não explicita a eficácia comercial da Singular, haja vista que muitas delas, por exemplo, nos últimos anos, vêm reduzindo gradualmente o percentual que paga da Selic como juros ao Capital Social, visando manter um valor final nas Sobras ainda interessante para se apresentar e distribuir na AGO.

7ª Macro reflexão: O freio no crédito e seus efeitos no excesso de liquidez

Diante do agravamento da crise econômica, certamente sua Singular está mais austera na concessão de crédito e, muito

provavelmente, tenha adotado as três ações de contenção abaixo, as quais favorecem a elevação do excesso de liquidez da Singular. A saber:

1. Reduziu os limites para renovações e concessão de novos créditos.
2. Encurtou o prazo dos créditos e, eventualmente, ainda mantém créditos longos só para ótimos clientes ou ótimas garantias.
3. Retardou e dificultou a concessão de crédito para novos clientes.

Ocorre que essas parametrizações restritivas, seguidas pelas prováveis majorações de taxas, podem até mesmo manter o resultado anterior ou o valor da provisão desejada. Assim, ao reduzir o volume concedido de crédito na carteira própria, naturalmente sobram recursos no *funding*, elevando-se o montante destinado à aplicação no mercado financeiro a título de excesso de liquidez. Também deve-se lembrar que os recursos que seriam rentabilizados pela generosa média da taxa de juros dos créditos massificados internos, e que foram “retirados” pela adoção de uma recessiva política creditícia geram uma receita, que, apesar de menor, pode ser suficiente para manter a Singular de forma global ainda “rentável”.

Contudo, isso ocorre com o enfraquecimento de sua veia e apetite comercial, o que lhe fará falta tão logo o mercado reaja e deseje retomar sua plenitude comercial de anos atrás ou buscar uma posição mais relevante em seu mercado de varejo.

8ª Macro reflexão: Receita com serviço cresce e apoia o excesso de liquidez

Ano após ano as receitas com serviços das Singulares crescem em percentuais elevados e muito acima da inflação, em especial as receitas advindas de produtos de venda “ajustada” e automática, como o seguro prestamista, pacotes de serviços, tarifas de serviço com relevante valor e escala etc. Com mais

receitas, fica mais fácil absorver os custos, provisões e perdas, o que indiretamente permite que os ganhos com o excesso de liquidez possam se destacar frente as demais receitas, já que, como vimos acima, esta receita não tem o compromisso de amortecer ou amortizar outras despesas da instituição.

9ª Macro reflexão: O excesso de liquidez enfraquece a veia comercial

Já há sinais discretos de que tende a ser equivocado o enorme destaque dado em algumas Singulares aos ganhos no mercado financeiro oriundos da aplicação do excesso de liquidez. Isto pois, na prática, no médio e longo prazo, vê-se como temerosa a manutenção desse foco, já que facilmente distorce e afasta a atenção dos executivos dos objetivos elementares da sua instituição financeira que é o de intermediar riquezas entre seus correntistas, que em nosso caso, são também sócios. Nesse cenário se observa também que os funcionários comerciais dessas Singulares tendem a seguir o raciocínio dos seus líderes e, com menor pressão comercial, “aprendem” a relevância de se ter excesso de liquidez e passam naturalmente a agir de forma mais branda frente aos seus necessários desafios comerciais. Por fim, pela experiência de longas décadas acreditamos ser improvável que exista em nosso mercado uma instituição financeira de varejo massificada que consiga ser eficaz na gestão do seu cotidiano massificado comercial, e concomitantemente consiga focar com eficácia e energia no crescimento do seu excesso de liquidez.

10ª Macro reflexão: A necessária gestão do excesso da liquidez: Sabemos que são poucas as Singulares que dispõem de uma lógica comercial estruturada e dinâmica para conduzir sua carteira de crédito frente ao seu médio colchão de liquidez, já que a oferta de depósitos e de crédito têm ciclos bem definidos em cada uma de nossas microrregiões. Assim, temos que gerenciar como se os interesses de nossos tomadores e de nossos doadores de recursos estivessem mergulhados em uma

única caixa d'água, sendo que o patrimônio da Singular estaria aliado aos doadores de recursos. A existência desta gestão mais astuta evitaria que a Singular ficasse com um volume de excesso de liquidez muito acima do que pode e deseja emprestar. Portanto, ao focar sua carteira comercial, teria, além da missão de buscar *funding* barato para esta carteira, a "obrigação secundária" de direcionar para a aplicação financeira o pouco volume oriundo de seu excesso de liquidez, de tal sorte que esta balança da concessão de crédito e captação e geração de *funding* tendesse ao equilíbrio.

Por outro lado, sabemos que estas aplicações financeiras são rentáveis pelo seu grande volume, por terem um processo relativamente fácil e corriqueiro, por serem investimentos "seguros" etc.

Contudo, reforçando o que já foi dito, a prática demonstra que essa decisão tende ser desabonadora no médio e longo prazo, pois, demonstra que a Singular está pouco competitiva no cotidiano comercial onde atua, comprando (ou acumulando) muito mais estoque de matéria prima (*funding*) do que pode manufaturar (dar crédito massificado a sua base).

Esta condição comercial mais frágil da Singular se verificará diante de intempéries mercadológicas determinadas pelas mudanças a revelia do bom senso que usualmente são impostas como diretriz da política econômica oficial.

Assim sendo, havendo excesso de liquidez, os impactos são causados por fatores exógenos no qual o que mais pode impactar são as decisões governamentais e a saúde financeira da instituição onde aplicamos todo ou parte de nosso excesso de liquidez. Já as Singulares com eficácia comercial interagem com o cotidiano eclético dos seus mercados financeiros massificados nas diversas micro regiões onde compete. Resumidamente, o que pode parecer um sinal de credibilidade, liquidez ou pujança, em muitos casos, pode internalizar um sinal de complexidade na gestão mercadológica mesmo diante de pequenas mudanças legais e políticas.

Vale dizer que, na prática, estas mudanças legais afetam de forma branda aquelas Singulares focadas na missão de superar desafios comerciais massificados, onde se trabalha muito mais, onde o risco é muito maior, onde se obtém ganhos elevados, onde se vende serviços com elevada escala etc. Portanto, quanto mais eficaz comercialmente for a Singular, mais provável será sua perpetuação. Singulares com cada vez maiores excessos de liquidez não necessariamente detêm passaporte fácil para sua perenidade.

11ª Macro reflexão: A base de clientes é que determinará o futuro da Singular

Este tema foi minuciosamente detalhado no recém artigo “O seu futuro dependerá do potencial comercial de seus clientes.” Mas, resumidamente, devemos nos questionar se nossa base de clientes é composta de clientes em volume e quilate suficientes para fazer frente ao desafio atual e futuro da Singular, e se a instituição é suportada por um “rótulo” e uma base de clientes capazes de perpetuá-la comercialmente no mercado onde compete. Ou seja, emprestando e comprando recursos e serviços na praça onde compete. Isso seria o que permite gerar crescentes riquezas para que a instituição e para seus “donos”. Pois, é complexa a gestão de uma Singular que cada vez mais dependa da aplicação de seus excessos de liquidez no mercado financeiro para gerar Sobras. Algo que diretamente sinaliza uma perda da cultura comercial e a redução da eficácia nos ganhos comerciais sobre seu próprio negócio massificado. Esse cenário de inversões de valores afronta os princípios cooperativistas e a missão final e prática para a qual foi criada a Singular, que é: intermediar riquezas entre seus sócios para o desenvolvimento deles e da empresa que constituíram e, indiretamente, fomentar a sociedade onde compete.

Importante: Vale aqui ressaltar que a quase totalidade do excesso de liquidez aplicada no mercado financeiro será destinada a compra de papéis de outros bancos concorrentes.

Portanto, diretamente, quanto mais tivermos excesso de liquidez mais estaremos apoiando as ações comerciais daqueles que dizemos ser malfeitores do mercado e que devemos superar comercialmente. Algo por si só incoerente e que mereceria atenção de nossos líderes.

Por fim, de forma breve, quanto à gestão da base de clientes de uma eficaz Singular comercial, seria prudente analisarmos o fluxo de entrada e saída de nossos sócios de nossas carteiras. Pois, devemos nos perguntar: quem monitora e rotula nossos sócios? Qual é a qualidade e o volume saudável de endividamento conosco de um novo sócio tomador? Nossos novos sócios repõem a mesma qualidade e volume dos bons sócios tomadores de crédito que perdemos no último ano? Definimos nas metas a qualidade desejada dos novos clientes? Estes novos clientes tomadores de créditos são efetivamente bons tomadores? E quem foi que os indicou? Ou nos procuraram de forma autônoma? Qual está sendo a qualidade de nossos novos sócios nas praças onde abrimos agências nos dois últimos anos, frente ao projetado? Poderíamos fazer dezenas de outras indagações para que você pudesse refletir sobre quanto é complexa a gestão de uma carteira de clientes de uma instituição massificada. Como se vê a perfeita gestão de uma carteira eficaz de clientes é muito mais complexa que a gestão de crescentes excessos de liquidez.

Obs: apenas olhar números brutos de sócios não é necessariamente a visão recomendada a um executivo que visa elevar no médio e longo prazo sua Singular a patamares de excelência comercial no mercado onde atua, inclusive ao ponto de rechaçar com eficácia os concorrentes que sempre nos espreitam de perto. Já que se formos rentáveis, naturalmente a concorrência já chegará jogando um jogo dissimulado e ardiloso, por isso precisamos estar preparados para elas, e não nos entorpecer em demasia com nosso histórico e nossos números, e até mesmo o volume administrado.

12ª Macro reflexão: Desvios quanto ao foco elevado no ganho na

centralização

Há grandes Singulares com um processo de incorporar boa e crescente parcela de suas Sobras em Reservas ou em “Fundos de Contingência”, ou até mesmo acumularem elevados saldos de Fates, para assim reforçarem a estrutura de seu balanço e diretamente elevarem sua liquidez muito acima da demanda de sua carteira de crédito, gerando generosos ganhos na centralização financeira. Contudo, vê-se que este grande esforço de obter excessivo excesso de liquidez (sobra de *funding*) não ocorre com vista a alocar mais volume ou alongar o prazo na concessão do crédito com recursos próprios, ou atender conquistas de novos clientes tomadores. Mas sim, obter mais ganhos na centralização financeira, já que estes ganhos são expressivos diante de um custo conceitualmente de “zero” nesta captação. Temos ainda uma nova ponderação. Na procura de ganhos financeiros elevados, “seguros” e “fáceis” junto a centralização financeira, é coerente esperar que o cotidiano comercial passe a ter menor destaque. Isto é percebido quando se vê que o excesso de liquidez vem crescendo ano após ano em um percentual muito superior proporcionalmente aos ganhos com a carteira de créditos concedidos com recursos próprios.

Este cenário é complexo, pois sinaliza uma dependência da centralização financeira para gerar receita (Sobras), e pouca evolução da missão primária de compra e venda de recursos entre seus sócios, ou poucos esforços na complexa busca seletiva e gradual de bons tomadores de crédito de varejo no mercado. A prática demonstra que é complexo para uma Singular que hoje dependa da centralização financeira para fazer boas Sobras, voltar a ter cultura comercial massificada para gerar lucros com juros e serviços, bem como de buscar (ou reconquistar) bons clientes com perfil de varejo massificado que demandem serviços e crédito massificado de varejo.

Lembrando ainda que a Singular foi constituída para um fim societário, haja vista sermos uma associação de pessoas que se juntam para o bem do grupo. Ou seja, a Singular deve permitir

que os excedentes de recursos de um grupo de pessoas (e os recursos da Singular disponíveis no balanço para o crédito) sejam direcionados primordialmente ao grupo de seus sócios que deles necessitem.

13ª Macro reflexão: Engenharia Diretiva nas Sobras para o excesso de liquidez

Muitas Singulares, visando a fortalecer seu Patrimônio optaram por direcionar um percentual crescente das Sobras para sua Reserva Legal e seu “Fundo de Contingência”, como também se vê Singulares não pagando ou reduzindo drasticamente os juros devidos ao Capital Social. Estas ações geram redução de despesa na geração de *funding*, com efeito direto no valor em excesso de liquidez. Este contexto diretamente infla fortemente os ganhos da Singular na medida direta do ganho destes recursos na Centralização Financeira do ano corrente da AGO, haja vista serem em conceito “captações” a custo zero ou próximo disso, e dificilmente haja na base bons tomadores para dar vazão a este crescimento elevadíssimo no *funding*.

14ª Macro reflexão: Perguntas para entender seu excesso de liquidez

Além das inúmeras perguntas contidas até aqui no artigo, pedimos atenção as seguintes indagações, onde sua realidade deve ser ponderada:

- Qual seria o efetivo resultado comercial da Singular sem os ganhos da centralização financeira oriundo do excesso de liquidez?
- Quanto seus ganhos evoluíram nominalmente com aplicações na centralização nas últimas cinco AGOs, descontado a inflação?
- Como está sendo composta a “pizza” de fontes geradoras de Receita na Singular, incluindo e analisando os ganhos com a centralização financeira, deduzido os “30%” de garantia legal dos depósitos à vista e a prazo?

- Quais ações adotam para que tenhamos certeza que nossos líderes seguem o objetivo original da Singular – comprar e vender recursos e serviços entre os sócios na sua região de ação?
- Qual seria o impacto de uma queda de 2,25%a.a. na taxa Selic para uma Singular que esteja muito alavancada nos ganhos da centralização financeira a 14,25%a.a.?
- Qual o tempo necessário para realinhar suas ações comerciais para que se tenha uma base consistente e minimamente saudável de tomadores de crédito massificado, voltando a atuar de forma natural sobre sua carteira de recursos próprios?
- Como está a concentração em doadores de depósitos à vista e a prazo?
- Qual a política efetiva para a redução da taxa de captação caso a Singular já tenha excesso de liquidez e sua carteira de crédito apresente perfil de crescimento menor que o crescimento da liquidez?
- Se sua Singular tivesse pago nos últimos cinco anos 100% da Selic como remuneração ao Capital Social, o que haveria acontecido com os ganhos com excesso de liquidez e com as Sobras nesse período?

Reflexão Final: um dos grandes problemas ocultos a que se expõe o cooperativismo de crédito é o fato de que a quase totalidade do enorme e crescente volume que nosso sistema gera de excesso de liquidez é aplicada no mercado financeiro tradicional, conceitualmente o mais conservador e seguro do mercado. Portanto, boa parte é destinada à compra de papéis de outros bancos concorrentes, o que vale dizer que estamos cada vez mais apoiando as ações comerciais daqueles que dizemos serem malfeitores do mercado e que devemos superar comercialmente. Além do que, sugam-se riquezas das áreas de ações onde atua a Singular, “doando-as” aos concorrentes para que estes obtenham generosos ganhos ao aplicarem estes recursos em qualquer local do Brasil, inclusive na própria área da ação da Singular ou de nossas coirmãs. Algo incoerente

e que se mostra uma crescente fraqueza que deve ser minimizada através da óbvia eficácia comercial da Singular: que é dar vazão ao seu *funding* geral entre seus sócios, assim perseguindo a coerente missão para a qual a instituição foi criada.

Por fim, tal qual nós humanos temos há mais de cem anos um parâmetro para balizarmos como provavelmente estaria nossa saúde (IMC), precisamos criar para as Singulares um indicador que sinalize como, em conceito, cada uma delas cuida da sua saúde comercial e busca ser cada vez mais competitiva em seu mercado. E nada é mais primordial do que sabermos qual é o histórico e o risco de sua dependência dos ganhos extras comerciais, os quais em grande parcela são compostos pela aplicação no mercado de seu excesso de liquidez.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

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

www.ricardocoelhoconsult.com.br – 41-3569-0466 – Postado em 15/06/2016