

Índice de Liquidez Residual (ILR) – Redutor de Crise

Fui visitar um grande amigo de décadas, após ele se recuperar de uma situação séria de saúde. Ele estava muito mais sereno do que o habitual, e, em nossa amigável conversa, sequer mencionou alguns de seus temas até então favoritos, como novos negócios e ganhos patrimoniais. Ansioso por conversar, conduziu nosso bate-papo introduzindo um tema inusitado para as nossas conversas: o longo tempo que levou para aprender a ver beleza nas coisas simples. E sobre isso dialogamos longamente, então nos despedimos e eu voltei à minha residência, pensando o que poderia aprender com meu amigo. Ele, um homem tão dinâmico e bem sucedido, depois do incidente passou a tentar encontrar a beleza na simplicidade, e isso para ele havia ganho uma dimensão até então desconhecida. Internalizei ao máximo que pude de seu aprendizado, e, desde então, passei a dedicar ainda mais atenção às pessoas e às coisas, me concentrando especialmente no desafio de encontrar a beleza de sua simplicidade, para, assim, prosseguir crescendo. Esse artigo, o primeiro que escrevo após essa visita, pretende ter na simplicidade sua essência.

Vamos então adentrar ao tema do título desse artigo, apresentando com simplicidade as duas motivações para a criação do **Índice de Liquidez Residual (ILR)**:

A primeira motivação: A falta de liquidez é um dos piores estresses que pode ser vivido pelo líder de uma instituição financeira. E, em nossas consultorias, raramente obtivemos uma resposta de nossos clientes, mesmo que mediana, informando quando sua liquidez acabaria, mantendo a mesma margem de crescimento de *funding* e de crédito obtida nos últimos 12 meses. Alguns nem mesmo sabiam se estavam credores nesse cenário de falta de *funding*, ou se as novas ações comerciais para alavancar resultados através do crédito gerariam um

estresse de curto ou médio prazo pelo descasamento.

A segunda motivação: Deu-se por vermos inúmeras Singulares com ditas “fartas liquidezes”, expandindo suas áreas de ação e alavancando fortemente sua carteira de crédito, visando, além do crescimento, dar a necessária vazão a essas liquidezes construídas por anos a fio, fruto de muito empenho de suas lideranças. Isso, pois, é notório que construir bons fundamentos de *funding* (dinheiro para emprestar) exige anos a fio de um esmerado posicionamento institucional, acompanhado de brilhantes e árduos esforços comerciais. Contudo, esses esforços históricos podem estar sendo esquecidos em detrimento da demanda de foco e tempo exigida nessa rápida expansão da área de atuação e, principalmente, pelo vertiginoso crescimento da carteira de crédito de varejo.

A história mostra que, no crédito, conceder coerentemente é muito mais fácil, ágil e rentável do que manter uma crescente captação de inteligentes, sustentáveis e longos *funding*, que são a fonte da liquidez. Portanto, mantendo esse cenário de ações duradouras e intensas de concessão de crédito, é natural que esse atual excesso de liquidez se torne escasso, mais cedo ou mais tarde, e, portanto, os líderes devem monitorar cuidadosamente esse *time* visando mitigar esse descompasso. Vale aqui ponderar que muitas dessas Singulares estão com uma “generosa liquidez” advinda de uma gratuita e crescente Reserva Legal, a qual só pode crescer na proporção direta do resultado comercial e da decisão da AGO. Portanto, a Reserva Legal não é algo tão elástico quanto se imagina, já que seu crescimento é complexo e nada generoso em relação ao apoio ao *funding* de uma crescente carteira de crédito. Pensemos.

Do mesmo modo, imaginando que sua Singular está “cheia” de liquidez alguns líderes podem adotar um posicionamento mercadológico que foca em soluções que concorrem no médio prazo com ações naturalmente adotadas por instituições financeiras massificadas, as quais compõem e repõem com sapiência suas liquidezes. Isto posto, a história atesta que

essas soluções de terceiros, como poupança e fundos, gradativamente educam os tradicionais aplicadores de uma Singular a trilharem esses novos “caminhos”. E esses investidores, com o tempo, tendem a não voltar a aplicar em nosso tradicional gerador de *funding* – o Depósito a Prazo, o qual é tão competitivo quanto, ou até mesmo mais do que essas soluções que pouco ou nada geram de *funding*.

Esse cenário pontual de “farta” liquidez dessas Singulares, quando acompanhado de fortes ações comerciais creditícias de curto prazo, estas acompanhadas por ações de redução de soluções comerciais geradoras de *funding*, passa a ser um grande complicador. Ainda mais, se, em um futuro, essa instituição precisar recompor sua liquidez, que hoje é vista por muitos como inabalável. Algo de uma complexidade ímpar e ainda não vivida por nossas Singulares.

Diante dessas exposições de motivos, acreditamos ser limitado analisar o excesso de liquidez sem avaliar minuciosamente sua composição, o crescimento real e a especificidade de cada um desses itens, com destaque à Reserva Legal e à captação em produtos de terceiros que não geram *funding* direto para a carteira de crédito com recursos próprios.

Fórmula e Composição do Índice de Liquidez Residual (ILR): Visando ser de aplicação fácil e prática, esse índice utiliza em sua previsão dados históricos obtidos na própria Singular. Esses dados são referentes à evolução líquida do *funding* e da carteira de crédito, na comparação com o *funding* médio de um período de 12 meses. Ou seja, vê-se no numerador a média do *funding* dos últimos 12 meses para se calcular a sua “gordura futura” em meses para absorver novas demandas de crédito. Mas qual seria essa tendência mensal por novos créditos no futuro? É o que responde o denominador. Seria a média da evolução líquida da carteira de crédito nos últimos 12 meses, deduzido da eventual evolução líquida do saldo de *funding* nesse mesmo período.

Isso permite identificar com pequeno desvio, em meses, quando haverá (ou não) estresse pela falta de liquidez, favorecendo assim, ações proativas para mitigar esse enorme problema. Com base no exposto, a seguir, apresentamos uma visão macro do Índice, o qual será ainda melhor compreendido no arquivo PPS que segue anexo ao texto.

$$\text{Índice de Liquidez Residual (ILR)} = \frac{\text{Média de Excesso de Liquidez dos últimos 12 meses}}{\text{Média das evoluções nos saldos da carteira de crédito nos últimos 12 meses} - \text{Média das evoluções nos saldos do funding nos últimos 12 meses}}$$

Índice de Liquidez Residual-10 (ILR-10): Após a compreensão do índice-raiz apresentado acima (ILR), torna-se mais fácil compreender o seu desdobramento, que é a inclusão do termo: **-10**.

O **ILR-10** segue a mesma lógica do índice-raiz (ILR), apenas terá uma visão ainda mais cirúrgica, tentando antecipar ainda mais sinais de estresse naquelas Singulares que concentrem seus investidores em Depósito a Prazo. Portanto, esses investidores, são livres para retirarem suas posições a qualquer momento. E, se assim o fizerem, gerarão cenários complexos para a liderança da Singular, haja vista o desenquadramento abrupto da liquidez.

Dessa forma, o **ILR-10** analisa a robustez do *funding* da Singular, glosando os valores relativos aos dez (10) maiores aplicadores em Depósito a Prazo nos últimos 12 meses antecedentes ao mês analisado. Só então é que se procederia o cálculo para prever o prazo (em meses) relativo ao desenquadramento se, por ventura, todos esses dez sócios-investidores “zerassem” suas opções de forma abrupta.

Portanto, o **ILR-10** apresenta-se como um índice cirúrgico e que será ainda mais assertivo quanto a prováveis situações de estresse e ao prazo residual prudencial que a liderança tem

para mitigar e solver o problema de gestão da liquidez e do desenquadramento, antes que ele se instale. Ao desconsiderar prudencialmente a posição dos dez maiores investidores em Depósito a Prazo, o ILR-10 analisa o real varejo da instituição no tocante a uma das suas maiores fontes possíveis de *funding*.

Fórmula e Composição do Índice de Liquidez Residual-10 (ILR-10): Para seu cálculo, usaremos no numerador da fórmula o *funding* médio mensal dos últimos 12 meses, deduzido do volume mensal que representa mês a mês o montante relativo aos dez (10) maiores investidores em Depósito a Prazo. Essa glosa no numerador da fórmula permite sinalizar com mais clareza se há sinais de estresse ainda mais relevantes daqueles identificados pelo ILR (Índice de Liquidez Residual), oriundos das perigosas concentrações em Depósito a Prazo.

$$\begin{array}{l} \text{ILR-10} \\ \text{Índice de} \\ \text{Liquidez Residual -10} \end{array} = \frac{\text{Média de Excesso de Liquidez dos últimos 12 meses, GLOSANDO} \\ \text{o volume relativo aos 10 maiores investidores em Depósito a Prazo}}{\text{Média das evoluções nos} \\ \text{salDOS da carteira de} \\ \text{crédito nos últimos 12 meses} - \text{Média das evoluções nos} \\ \text{salDOS do funding nos} \\ \text{últimos 12 meses}}$$

Obs. Versões futuras desse Índice (ILR-10) podem também adicionar a essa glosa os dez (10) maiores Depósitos à Vista, já que historicamente isso foi um sério motivo de desenquadramento. Esse problema de concentração em Depósito à Vista tende gradualmente a se mitigar na relação direta do crescimento das Singulares, além do que, a quase totalidade dos sócios naturalmente mantém saldo em suas contas correntes. Porém, nessas mesmas Singulares é provável que encontremos concentrações de Depósito a Prazo, já que são públicos distintos, conduzidos por políticas comerciais distintas, e não há legislação formal que previna a concentração como a que se vê no crédito onde se limita a 15% do Patrimônio de Referências (PR) em um único grupo econômico.

Política Interna: Pode o Conselho de Administração definir que

sua Singular deve, por exemplo, manter acima de 18 meses o ILR (Índice de Liquidez residual), e, em 12 meses, o ILR-10. Caso contrário, devem ser informados do plano de recuperação para uma saudável liquidez. Lembrando que o Conselho deve monitorar esses índices glosando eventuais “compras” de *funding* de outras Singulares, da Central ou de terceiros, haja vista que esses não são resultados saudáveis de uma política de *funding*, bem como esses terceiros podem vir a não renová-los, seja por decisão política, contábil ou mesmo por terem, em um momento futuro, destino comercial próprio para essa liquidez, que outrora “vendiam”. Por fim, esses índices também permitem que as Centrais avaliem a totalidade de suas Singulares, e previnam estresse quanto à perenidade dessas instituições.

[Clique AQUI](#) para baixar a apresentação em PowerPoint, para que assim se realize a perfeita compreensão desses índices.

Reflexões Finais: O propósito de compartilhar esse simples e inusitado **Índice de Liquidez Residual (ILR)** e seu coadjuvante **Índice de Liquidez Residual-10 (ILR-10)** foi apresentar uma visão prudencial de um crítico cenário pouco monitorado em nossas Singulares.

Pela relevância do tema aqui apresentado, sugerimos ao Conselho de Administração que entenda que o atual dito “excesso de liquidez” é uma situação cíclica e não definitiva. Do mesmo modo, é preciso compreender que, esse cenário de redução gradual da liquidez se agrava na medida em que se mantiver um crescimento orgânico e creditício acima do vivenciado nos últimos anos. E o agravamento desse cenário se intensificará ainda mais se não for acompanhado de uma exemplar política de edificação e da recomposição de um estratégico *funding*, a qual só se constrói de forma lenta e muito árdua.

Como guardião da Governança, cabe ao Conselho de Administração exigir e monitorar mensalmente a gestão do *funding* (liquidez), para que esta esteja proativa e com foco efetivo na

longevidade. E o **ILR** é uma excelente ferramenta para esse desafio.

Sou grato ao ensinamento de meu amigo que passou a apreciar ainda mais a beleza e os ensinamentos que advém da simplicidade.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Esse é um dos inúmeros temas que serão abordados no 6º *Workshop de Planejamento e Metas*, a ser realizado nos dias 17 e 18 de outubro deste ano em Foz do Iguaçu/PR. Venha debater temas complexos sobre seu Planejamento e Metas de forma franca, dando-lhes simplicidade, utilidade e foco em seus resultados. Inscrições abertas. Peça mais informações pelo atendimento@ricardocoelhoconsult.com.br ou ligue (41) 3569-0466.

Ricardo Coelho – Consultoria e Treinamento Comercial para Instituições Financeiras

www.ricardocoelhoconsult.com.br 41-3569-0466 – Postado 27/08/2018