

Quanto deveria custar o dinheiro repassado às agências?

Quanto deveria custar o dinheiro repassado às agências?

Direto ao ponto! Imagine se perguntássemos a nossos gerentes de agências, se eles fossem nossos diretores, que lógica racional adotariam para a definição do custo do *funding* (dinheiro para emprestar) para as agências da sua Singular que emprestam mais dinheiro do que captam? Eles muito provavelmente responderiam que, agora com uma visão macro do negócio, proporiais formas mais assertivas para que as agências tivessem efetivo esforço de buscar recursos em cada uma de suas praças, a fim de, assim, fazer frente a sua demanda de crédito comercial.

Quando nossos gerentes de agências pensam como diretores, eles entendem que cada agência deve perseguir esforços de conquistar e gerir plenamente o crescimento do Capital Social e os Depósitos à Vista e a Prazo daqueles sócios correntistas da unidade. Reconhecem que, na maioria das vezes, é muito mais confortável e “barato” para um gestor de agência buscar na Sede os recursos que faltam para atender a sua base de clientes tomadores, já que esses recursos lhes serão emprestados de forma longa e facilmente repactuados. Sabem também que os custos totais (financeiro, administrativo e de gestão) sempre serão muito próximos daqueles que teriam na árdua busca desse *funding* em sua microrregião.

Dessa maneira, mesmo que a Sede repasse às suas agências desenquadradas na geração de *funding* recursos a um custo “elevado” de 150% do DI (0,75% a.m.) (ex.), esses custos totais ainda serão facilmente avaliados como razoáveis pelos gestores das agências. Vejamos por que:

1. Fazem frente a sua destinação em rentáveis créditos com *spreads* médios de 3% a.m., e que chegam em algumas linhas a 6% a.m. ou mais;
2. Suas agências serão avaliadas pela rentabilidade, e são os créditos que a potencializam ótimos resultados (juros, pacote de serviços, prestamistas, aportes em Capital Social etc.);
3. Os “elevados” custos desse repasse à agência só serão aplicados sobre a sua parcela faltante de *funding*, o que afeta pouco o resultado da unidade;
4. A boa captação é uma complexa arte e requer muita dedicação do quadro gerencial da agência em seu micromercado. Ela precisa ser pulverizada, barata, longa, crescente, constante, não sazonal etc. Portanto, isso demanda caros processos e custos gerenciais elevados na busca, manutenção e acompanhamento desses distintos clientes, os quais não aceitam vendas adicionais e não pagam pacotes, pois são esclarecidos, conhecidos e assediados pelo mercado etc.;
5. O Depósito à Vista tem um menor custo se comparado ao Depósito a Prazo. Contudo, tem uma forte sazonalidade que trabalha na contramão da necessidade de *funding*. Assim, quanto mais a praça precisa de *funding*, menor é o Depósito a Vista. Portanto, ele é um recurso que a agência não pode contar como sendo ótimo para o *funding*, ainda mais como suporte para longos créditos;
6. O Capital Social tem remunerações definidas pelo Conselho de Administração, estando estas limitadas à SELIC, a qual parametriza 100% do DI. Ele, além de outras utilidades, mesmo custando 100% da SELIC é um *funding* “razoável” para compor o custo de captação da agência;
7. A Reserva é um ótimo *funding*, mas é uma prerrogativa da Singular e não das agências;
8. Os preceitos multiplicadores de Basileia não se aplicam no conceito didático desse artigo.

Assim, mesmo mantido o “caro” ônus de 150% do DI (ex.) para as agências desenquadradas quanto à geração própria de *funding*, continua sendo conveniente buscar recursos na Sede, já que isso permite que a força de venda da unidade foque onde naturalmente será avaliada, que é no resultado. Dessa forma, a rentabilidade é mais facilmente obtida com a carteira de crédito de varejo, a qual apresenta uma dependência cíclica, e “favorece” vendas de rentáveis serviços massificados.

Proposta de ônus gradativa: Propomos que as agências com mais de dois anos de inauguração tenham como meta comercial emprestarem a seus clientes tomadores aquilo que for gerado pelos “seus” *fundings*: Capital Social, Depósito à Vista e a Prazo, o que irá definir uma taxa de captação de *funding* única para cada agência. E, havendo escassez nessa fonte própria de recursos para emprestar, a busca desse montante na Sede terá um ônus adicional na proporção do seu desenquadramento.

Para melhor compreensão, imaginemos que a agência “A” tenha emprestado R\$ 10,00 na carteira comercial e tenha captado R\$ 8,00 através do seu Capital Social e do Depósito à Vista e a Prazo. Ela terá de buscar na Sede esse déficit de R\$ 2,00. Agora imaginemos que a agência “B” tenha emprestado R\$ também 10,00, mas só tenha captado R\$ 3,00, fazendo-a buscar R\$ 7,00 na Sede. Esses dados sinalizam que a agência “B” tem mais problemas de gestão de *funding* e isso deve ser sinalizado através de um sobrepreço nesse repasse.

Não é coerente para um gestor onerar as duas agências com um mesmo custo de repasse (ex. 1,50% do DI), mesmo que alegue ser isso algo secundário, pois a Singular já está hiper-líquida e tem metas agressivas de rentabilidade favorecida pelo crédito.

Importante: Frisamos que o quesito “rentabilidade” da agência não está aqui sendo analisado, e, sim, apenas a gestão da agência na geração de seu *funding*. E ainda, reforçando, o fato da Singular estar superavitária em *funding* não deve servir para mitigar a responsabilidade de cada agência em buscar na sua microrregião os recursos que pretende alocar na carteira de crédito comercial.

Sugestão conceitual de custo de repasse de *funding* para agências na proporção do seu desenquadramento frente a sua carteira de crédito comercial:

a) Política de preço no *funding* pelo desenquadramento:

		Desenquadrado em:	Custo adicional gerencial
Faixa de custo adm adicional pelo desenquadramento		0,01% a 10%	125% DI
		10,01% a 20,01%	150% DI
		20,01% a 30,00%	175% DI
		30,01% a 50,00%	200% DI
		+ 50,01%	300% DI

b). Análise dos custos do *funding* na Sede conforme o percentual desenquadrado das agências:

Ag	Saldo da Carteira Própria de Crédito (A)	Saldo de Funding Próprio (B) (Capital Social + Depósito à Vista + Depósito a Prazo)	GESTÃO DO FUNDING X CRÉDITO COM RECURSOS PRÓPRIOS Visão Agência			
			B - A	A/B %	Desenquadrado em:	Custo adicional s/o funding faltante
1	R\$ 24.380.124,98	R\$ 32.754.125,68	R\$ 8.374.000,70	134,35%	34,34%	
2	R\$ 12.415.322,37	R\$ 10.325.458,52	-R\$ 2.089.863,85	83,17%	-16,83%	150% DI
3	R\$ 45.812.012,47	R\$ 27.869.532,14	-R\$ 17.942.480,33	60,83%	-39,17%	200% DI
4	R\$ 8.251.268,58	R\$ 18.457.258,63	R\$ 10.205.990,05	223,69%	123,69%	
5	R\$ 78.012.215,87	R\$ 55.365.252,75	-R\$ 22.646.963,12	70,97%	-29,03%	175% DI
6	R\$ 18.754.892,15	R\$ 19.875.659,43	R\$ 1.120.767,28	105,98%	5,97%	
7	R\$ 37.283.984,32	R\$ 11.004.214,30	-R\$ 26.279.770,02	29,51%	-70,49%	300% DI
8	R\$ 65.784.532,56	R\$ 63.126.458,85	-R\$ 2.658.073,71	95,96%	-4,04%	125% DI
9	R\$ 20.189.654,84	R\$ 35.874.521,25	R\$ 15.684.866,41	177,69%	77,68%	

Obs: Serão tratados em próximos artigos: a bonificação (**ou não**) de agências superavitárias em *funding* e o volume de créditos longos dados sem *funding* correspondente.

Reflexões Finais: Direto ao ponto! Gerente de agência pensando como Diretor Executivo.

Quanto mais desenquadrada uma agência estiver na geração do próprio *funding*, mais sofrerá o ônus na “compra” do recurso que lhe falta para fazer frente a sua carteira de crédito comercial. Isso resulta em perdas de posições no *ranking* comercial da Singular, e traz à tona questionamentos quanto à gestão de uma agência que, mesmo tendo bons resultados, é ineficaz na geração de seu *funding*.

Assim, independente da Sede ter enorme sobra de liquidez, as agências devem ser orientadas a gerir muito bem os quesitos do *funding* que estão sob sua jurisdição como se fossem instituições independentes. São eles: Capital Social, Depósito à Vista e Depósito a Prazo.

Rentabilidade é importante, mas, além das suas inúmeras imperfeições já conhecidas, é apenas uma informação gerencial, que, por si só, não permite afirmar que uma agência é comercialmente eficaz. Dessa maneira, pela implementação gradual do conceito aqui proposto, criaremos em nossos gestores de agências a cultura de que sempre serão avaliados preferencialmente nas duas partes maiores de nosso modelo de negócio (comprar e vender dinheiro).

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho - Consultoria e Treinamento Comercial para o Cooperativismo de Crédito

www.ricardocoelhoconsult.com.br - 41-3569-0466 - Postado em 25/04/2019