

RCE - Resultado Comercial Eficaz - Um oportuno repensar

RCE - Resultado Comercial Eficaz - Um oportuno repensar

O Sr. Mercado está atento à nossa capacidade de competir de igual para igual com nossos concorrentes diretos, e sempre irá olhar com preocupação se, para competirmos, nos valemos de benefícios externos de qualquer natureza. Contudo, se não formos ótimos competidores, ele não dará atenção ao nosso discurso de que somos uma ótima solução socioeconômica. Esse Sr. Mercado decidirá sobre o nosso futuro sem analisar os resultados quantitativos que divulgamos à sociedade como sendo um testemunho de nossa eficácia comercial. Pois, esse sênior senhor sabe, que, na maioria das vezes, os alvissareiros resultados apresentados por muitas instituições não representam a sua real capacidade de competir e de gerar riquezas a seus sócios. Percebemos que, há alguns anos, o Sr. Mercado pede para que reflitamos sobre o ensinamento do escritor americano Zig Ziglar, nascido em 1929 - "Cada escolha que você faz tem um resultado final".

Percebamos que são as escolhas de nossos líderes que determinam nosso futuro comercial, e essas não deveriam ficar limitadas às especificidades do nosso modelo de negócio, onde tendemos a nos comparar apenas com coirmãs, o que pode nos levar a conclusões otimistas sobre nossa eficácia comercial. Por mais que isso até então tenha sido prazeroso e oportuno, não se pode esquecer que somos um ente vivo desse agressivo mercado.

Esse mercado já nos vê como uma ameaça e, muito em breve, os concorrentes irão nos apontar suas eficazes armas comerciais e suas reconhecidas estratégias políticas como se fossemos uma **única instituição** e não centenas de Singulares. Isso nos forçará a entrar de igual para igual em uma guerra para a qual ainda não estamos preparados comercialmente e para a qual não temos uma mediana sinergia competitiva.

Velhos inimigos se juntam contra um inimigo em comum: Diante de nosso relevante crescimento mercadológico nessa última década, é de se esperar que os atuais médios e grandes líderes de mercado se unam através de estratégias ou estruturas representativas contra essa "nova" ameaça, visando encontrar nossos calcanhares de Aquiles e, assim, manterem essa atual hegemonia. Algo comum em grandes guerras, onde países tradicionalmente inimigos se juntam para derrotar um grande inimigo em comum, para depois novamente voltarem a serem inimigos.

Outro cenário seria acreditar ingenuamente que os grandes concorrentes dos quais estamos ganhando mercado estão nos vendo crescer sem que se alinhem em trincheiras, visando nos barrar ou mesmo nos eliminar. Isso não é verdade! Eles nos veem como um médio competidor que avança sobre seu mercado e isso basta para que nos vejam como real ameaça. Pense! Nesse cenário, sendo você dono de um grande banco, o que faria? Agiria visando barrar esse crescimento ou simplesmente aplaudiria esse ganho de mercado de um negócio com enorme potencial social?

Essa enfática e concisa introdução sinaliza que viveremos um cenário mercadológico mais estressante na proporção direta de nosso crescimento. Então deveríamos analisar nossas verdades para que se alinhem àquelas aceitas pelo Sr. Mercado, que decidirá por nossa perenidade. Esse artigo será nosso primeiro movimento crítico questionando o critério atual de validação de nossa

eficácia comercial, já que essa, em muitos casos, não permite validar essa realidade com a clareza imposta pelo Sr. Mercado.

Autoconhecimento do nosso nível de eficácia comercial: Antes que surja um cenário ainda mais estressante, precisamos adotar um padrão único em nosso modelo de negócio para validar se efetivamente cada uma de nossas Singulares são eficazes comercialmente. Isso tecnicamente irá nos permitir, pelo menos, comparar a eficácia de nossa Singular (e entre as demais), independente da bandeira que ela tenha aderido, caso a tenha. O fato é que atualmente identificamos sérios descompassos quando analisamos a eficácia comercial de muitas de nossas Singulares, ou comparamos seus resultados entre si. Esse descompasso na análise da eficácia comercial de uma Singular fica ainda mais notório quando se utiliza nesse julgamento um avantajado número bruto, e esse é apresentado à sociedade como sendo o resultado comercial da instituição.

Em próximos artigos, veremos outras maneiras de procedermos a esse julgamento quanto à eficácia comercial de uma Singular, e um deles será sobre as possíveis “carências” quando usamos sem ajustes os tradicionais Índices como o de Eficiência, de Cobertura... .

Origem do Problema: Basicamente o que percebemos é que estamos computando como Resultado Comercial, valores que pouco ou nada tem a ver com o suor de nosso quadro de vendas e com os históricos esforços do posicionamento mercadológico de nossa entidade. Ou seja, facilmente computamos como Resultado Comercial alguns ganhos que efetivamente deveriam ser sido deduzidos do “Resultado” (e não somados), o que permitiria aos sócios e à sociedade uma maior clareza quanto à eficácia comercial da instituição.

Assim sendo, muito dos Resultados apresentados tem pouca ou nenhuma relevância frente ao julgamento do que seja eficácia comercial definido pelo soberano e incessível Sr. Mercado. Ele espera que rapidamente saibamos nos auto avaliar quanto a nossa eficácia comercial, usando preceitos realistas do dia a dia capitalista.

Síntese do preceito desse artigo: Mas o que seria nosso Resultado Comercial que explicitasse o nível de nossa eficácia comercial e como deveríamos monitorá-lo para que o Sr. Mercado nos permita continuar no jogo? Esse é o objetivo desse artigo: questionar a maneira com que definimos esses parâmetros e compartilhar a coluna dorsal de nova lógica para que encontremos um valor que melhor defina a capacidade comercial de uma Singular.

Esse valor deverá ser obtido de forma igualitária em todas nossas instituições, através de análise de dados públicos, comuns e que não permitam distorções. Ele ainda deve nos permitir analisar em tempo real a eficácia comercial atual e histórica de uma ou de várias Singulares, favorecendo, inclusive, compará-las com tecnicismo.

Esse artigo nos instiga a construir um novo e elementar macro critério para medir nossa real eficácia comercial frente ao mercado que já temos. E, se der tempo, devemos então pensar em avaliar essa eficácia adicionando novos critérios, como o quilate da base frente os ganhos e seus custos e, por fim, evitar critérios tendenciosos na validação de nossa eficácia frente ao amplo e verdadeiro mercado onde competimos. Portanto, visando simplicidade e praticidade, iremos propor originalmente um único critério que seja imparcial, que critique e exclua as imperfeições que internalizamos durante anos na forma com que analisamos nossos Resultados. Evitando, assim,

induzir nossa sociedade (é a nós) a conclusões sempre otimistas quanto a nossa eficácia comercial.

Veremos abaixo a criação da primeira versão da fórmula que pretende melhor validar a eficácia comercial de uma Singular, tendo como base unicamente dados contábeis de saldos médios, os quais não podem ser manipulados e são de fácil acesso pelos sócios e sociedade.

RCE - Resultado Comercial Eficaz: Pela exposição de motivos acima, acreditamos que podemos melhorar a forma com que nosso modelo de negócio valida sua eficácia comercial. Portanto, propomos o **RCE - Resultado Comercial Eficaz**. Ele explicita pontos de atenção que por vezes esquecemos diante de um “aparente” ciclo vertiginoso de crescimento, ou de uma “natural” necessidade de termos números generosos para apresentar aos sócios e à sociedade. O **RCE** pretende ser um forte embrião para os esforços na busca de aprimoramentos na análise dos números que explicitem nossa eficácia comercial, já que somente essa real eficácia é que decidirá se estaremos no mercado já no próximo ciclo.

Glosas no Resultado: O **RCE** visa mandatoriamente glosar valores do resultado que seriam despesas efetivas ou conceituais de qualquer entidade capitalista. Ao não glosar esses valores do resultado, algumas Singulares computam indevidamente esses custos como resultados, como se fossem frutos de seus esforços comerciais.

A premissa do **RCE** é que não existe instituição que tenha à sua disposição recursos e que não precisem ser remunerados minimamente pela SELIC, que é a menor remuneração que qualquer investidor espera frente ao risco de investir em uma sociedade. E essa despesa com remuneração a esses investidores naturalmente reduz o resultado de uma empresa.

Aplicação das quatro glosas sucessivas à Observe abaixo o ranking das Singulares, definido usualmente com base nos números que apresentam à sua sociedade.

Singular	"A"	"B"	"C"	"D"
Resultado *	R\$ 4.000.000,00	R\$ 5.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	R\$ 10.000.000,00
Ranking INICIAL	4ª	3ª	2ª	1ª

* Resultado antes de eventualmente pagar juros ao Capital, e antes de retirar Fundos de "Reservas" e Fates

Sabidamente cada uma dessas instituições utilizou, mesmo que indiretamente, diversas fontes de recursos para fazer esse resultado, seja na carteira de crédito ou na centralização financeira, e esses custos de captação devem ser deduzidos desse resultado, para que os sócios e a sociedade tenham uma melhor leitura da sua eficácia comercial.

Em nosso modelo, verá que as glosas estão dispostas pelo saldo médio anual de cada um dos itens, e esses onerados pelo custo da SELIC (6,5% a.a.), que é o mínimo que esse recurso gerou à Singular, que seria sua aplicação na centralização financeira. Portanto, aqui desconsideramos que esses recursos captados poderiam ter sido aplicados a generosas taxas em sua carteira de crédito própria, gerando ótimos ganhos. Assim, definimos nessa primeira versão quatro glosas ao Resultado, a serem aplicadas à totalidade das Singulares, a saber:

- 1ª Glosa à Custo pela SELIC do saldo médio em Capital Social
- 2ª Glosa à Custo pela SELIC do saldo médio da Reserva Legal

- 3ª Glosa à Custo pela SELIC do saldo médio de outros Fundos Estatutários
- 4ª Glosa à Custo pela SELIC do saldo médio do FATES

Fórmula do RCE: O Resultado Comercialmente Eficaz (RCE) expurga do resultado de uma Instituição (Singular) os custos pela SELIC de qualquer recurso administrado, permitindo uma melhor acurácia na identificação da sua eficácia comercial da Singular, alinhando-a aos padrões mínimos exigidos pelo Sr. Mercado.

Assim, para melhor compreensão dos seus critérios apresentamos sua fórmula, observando, que, como ponto de partida, o resultado base adotado pelo RCE ainda é o Resultado de balanço sem a dedução dos valores destinados a Reserva Legal, outros Fundos estatutários, ao FATES, e juros eventualmente pagos ao Capital Social até a SELIC.

RCE - Resultado Comercialmente Eficaz = Resultado - (Remuneração pela SELIC sobre o Saldo Médio dos Juros ao Capital + Remuneração pela SELIC sobre o Saldo Médio da Reserva Legal + Remuneração pela SELIC sobre o Saldo Médio em eventuais outros Fundos Estatutários + Remuneração pela SELIC sobre o Saldo Médio no FATES).

Exemplo Prático: Para melhor exemplificar a utilidade do RCE - Resultado Comercial Eficaz voltemos a analisar as quatro Singulares fictícias, para juntos chegarmos a uma leitura mais acurada da eficácia comercial de cada uma delas, utilizando apenas dados públicos de balanço.

Singular	"A"	"B"	"C"	"D"
Resultado *	R\$ 4.000.000,00	R\$ 5.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	R\$ 10.000.000,00
Ranking INICIAL	4ª	3ª	2ª	1ª

* Resultado antes de eventualmente pagar juros ao Capital, e antes de retirar Fundos de "Reservas" e Fates

Visualização do RCE em um cenário fictício de quatro Singulares, e sua mudança do ranking:

Resultado Comercial Eficaz (Selic 6,5%a.a.)

Singular	"A"	"B"	"C"	"D"
Resultado *	R\$ 4.000.000,00	R\$ 5.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	R\$ 10.000.000,00
Ranking INICIAL	4ª	3ª	2ª	1ª

* Resultado antes de eventualmente pagar juros ao Capital, e antes de retirar Fundos de "Reservas" e Fates

1ª Glosa	Capital Social	R\$ 24.000.000,00	R\$ 27.000.000,00	R\$ 84.000.000,00	R\$ 58.000.000,00
	Pgto SELIC	R\$ 1.560.000,00	R\$ 1.755.000,00	R\$ 5.460.000,00	R\$ 3.770.000,00
	Resultado Parcial	R\$ 2.440.000,00	R\$ 3.245.000,00	R\$ 2.540.000,00	R\$ 6.230.000,00
	Ranking parcial	4ª	2ª	3ª	1ª

2ª Glosa	Saldo Médio em Reserva Legal	R\$ 12.600.000,00	R\$ 17.200.000,00	R\$ 58.000.000,00	R\$ 62.000.000,00
	Ganho mínimo desse recurso (Selic)	R\$ 819.000,00	R\$ 1.118.000,00	R\$ 3.770.000,00	R\$ 4.030.000,00
	Resultado Parcial	R\$ 1.621.000,00	R\$ 2.127.000,00	-R\$ 1.230.000,00	R\$ 2.200.000,00
	Ranking parcial	3ª	2ª	4ª	1ª

3ª Glosa	Saldo Médio em outros Fundos			R\$ 9.400.000,00	R\$ 14.000.000,00
	Ganho mínimo desse recurso (Selic)	R\$ -	R\$ -	R\$ 611.000,00	R\$ 910.000,00
	Resultado Parcial	R\$ 1.621.000,00	R\$ 2.127.000,00	-R\$ 1.841.000,00	R\$ 1.290.000,00
	Ranking parcial	2ª	1ª	4ª	3ª

4ª Glosa	Saldo Médio em Fates	R\$ 2.600.000,00	R\$ 3.800.000,00	R\$ 4.600.000,00	R\$ 8.200.000,00
	Ganho mínimo desse recurso (Selic)	R\$ 169.000,00	R\$ 247.000,00	R\$ 299.000,00	R\$ 533.000,00
	Resultado FINAL pelo RCE	R\$ 1.452.000,00	R\$ 1.880.000,00	-R\$ 2.140.000,00	R\$ 757.000,00
	Ranking FINAL pelo RCE	2ª	1ª	4ª	3ª

RCE

www.ricardoelhoconsult.com.br

Resultado do RCE: Ele reclassifica a eficácia comercial dessas Singulares, sinalizando ser equivocado nosso julgamento quanto ao ranking original. Resumidamente, o que temos após a aplicação do RCE - Resultado Comercial Eficaz é uma mudança extrema dos rankings, que nos permite saber com precisão quais das quatro Singulares são mais aptas a competir comercialmente. Vê-se que é ineficaz o modelo tradicional de apenas analisar o grande número que a Singular rotula de Resultado, e que visa definir o quilate comercial dessa instituição. Inclusive as elegendo (ou não) para premiações, definindo ranking ou até mesmo aventando se uma Singular estaria predisposta a incorporar ou ser incorporada.

No quadro abaixo resumimos a leitura anterior e a feita com base no RCE:

Análise tradicional da Eficácia Comercial pelo Resultado				
Singular	01	02	03	04
Resultado Divulgado	R\$ 4.000.000,00	R\$ 5.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	R\$ 10.000.000,00
Ranking INICIAL	4ª	3ª	2ª	1ª

Análise da Eficácia Comercial pelo RCE - Resultado Comercialmente Eficaz (Selic 6,5%a.a.)				
Singular	01	02	03	04
Resultado pelo RCE	R\$ 1.452.000,00	R\$ 1.880.000,00	-R\$ 2.140.000,00	R\$ 757.000,00
Ranking FINAL	2ª	1ª	4ª	3ª

?
?
?
?

RCE frente a uma SELIC de 8% a.a.? Importante frisar que o cenário ficaria ainda mais complexo se calculássemos o RCE - Resultado Comercial Eficaz com os custos de uma SELIC de 8% a.a., mantendo os mesmos saldos nas quatro glosas. Uma SELIC de 8% a.a. não é tão improvável assim, já que há pouco tempo estávamos com uma SELIC acima de 10% a.a. Portanto, o uso de uma SELIC de 8% a.a. nos permite apresentar abaixo a síntese da análise do RCE. Veja que usando uma SELIC de 8% a.a. o ranking não se altera, mas fica explícita a baixa capacidade comercial de Singulares que originalmente eram rotuladas de suprassumo em nosso cenário fictício. Observa-se também que elevando-se a SELIC para 8% a.a. (e não 6,5%a.a.) todas perdem ainda mais "resultado". Vê-se que a Singular "D" passa a ficar no vermelho, juntando-se a "C", ambas com números ainda mais sofríveis quanto à sua eficácia comercial.

Análise tradicional da Eficácia Comercial pelo Resultado				
Singular	"A"	"B"	"C"	"D"
Resultado *	R\$ 4.000.000,00	R\$ 5.000.000,00	R\$ 8.000.000,00	R\$ 10.000.000,00
Ranking INICIAL	4ª	3ª	2ª	1ª

* Resultado antes de eventualmente pagar juros ao Capital, e antes de retirar Fundos de "Reservas" e Fates

Análise da Eficácia Comercial pelo RCE - Resultado Comercialmente Eficaz (Selic 6,5%a.a.)				
Singular	"A"	"B"	"C"	"D"
Resultado pelo RCE	R\$ 1.452.000,00	R\$ 1.880.000,00	-R\$ 2.140.000,00	R\$ 757.000,00
Ranking FINAL	2ª	1ª	4ª	3ª

Análise da Eficácia Comercial pelo RCE - Resultado Comercialmente Eficaz (Selic 8%a.a.)				
Singular	"A"	"B"	"C"	"D"
Resultado pelo RCE	R\$ 864.000,00	R\$ 1.160.000,00	-R\$ 4.480.000,00	-R\$ 1.376.000,00
Ranking FINAL	2ª	1ª	4ª	3ª

?
?
?
?

Reflexões Finais: Esse artigo nos alerta para o risco de nos iludirmos com nossos grandes números e o risco de usarmos velhos ou novos indicadores de eficácia comercial sem questioná-los ou ajustá-los à realidade de nosso negócio. Se nada fizermos, veremos Singulares apresentando enormes

resultados à sua sociedade, mas frágeis pilares quanto à sua capacidade de competir, e até mesmo de reagir frente a uma investida mais frenética de nossos grandes concorrentes. Não é porque não vemos esse movimento que ele não existe.

O RCE - Resultado Comercial Eficaz nos apresenta o problema e propõe uma primeira sugestão para que rapidamente evitemos nos entorpecer com nossos “grandes” números. O Sr. Mercado obriga que sejamos astutos ao espremer esses “grandes” números para que confessem suas imperfeições. Por fim, lembremo-nos de Zig Ziglar - “Cada escolha que você faz tem um resultado final”.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho - Consultoria e Treinamento Comercial para Instituições Financeiras

www.ricardocoelhoconsult.com.br 41-3569-0466 - Postado 21/02/2019