

Repensemos o CUSTO ZERO na venda de soluções de terceiros

Repensemos o CUSTO ZERO na venda de soluções de terceiros

A maioria de nós está voltando de férias, e quando fazemos uma viagem de férias, somos induzidos a pensar que os custos nesse período são unicamente aqueles alocados para podermos ir, estar lá, e voltar. Mas, efetivamente, deveríamos computar alguns outros custos, como, por exemplo, os da compra, manutenção, depreciação e seguro do nosso carro, já que não é prudente acreditar que esses custos não têm relação direta com as despesas dessa viagem. Ou, pelo menos, deveríamos computar como custo o valor referente ao aluguel nesse mesmo período de um modelo de carro próximo ao usado nesse deslocamento.

Como se vê, na prática, a estrutura veicular que está a nossa disposição para essa viagem fica contabilizada erroneamente em um outro centro de custo pessoal, que não se comunica com as despesas de nossa viagem de férias. Sei que pode parecer um preciosismo essa comparação com nossa vida particular, mas ela nos permite apresentar o tema desse artigo de forma mais amigável e clara, o que pode facilitar a compreensão de nossas argumentações.

Custo das vendas em nossa Singular: Guardadas as devidas proporções, nossas Singulares são entidades que há décadas vêm dispendendo enormes custos para se manterem competitivas em seu mercado. Custos tão verdadeiros como aqueles com o carro que nos levou para nossas férias. Assim, nossas Singulares devem dispende esforços para gradualmente identificar esses gastos e alocá-los, na medida do possível, às suas soluções vendidas. Diante dessa exposição de motivos, vê-se que tudo na Singular tem custo, e esse deve ser pago preferencialmente com

a renda obtida na venda de soluções a seus sócios.

Portanto, antes de podermos identificar a margem de contribuição de cada solução vendida, precisamos ter a clareza de quanto essa venda consome em custo da estrutura atual, já que este vem gradualmente aglutinando inúmeros outros custos, até mesmo de décadas anteriores, os quais permitiram a atual pujança da Singular. Aliás, é essa pujança que possibilita ter em sua base “clientes” para comprar suas soluções ou de terceiros. Portanto, esse histórico e pilares fortemente construídos tiveram (e têm) custos para serem mantidos e absorvidos, e nos parece racional que devam ser computados em cada solução vendida a seus sócios, em especial as vendas de soluções de terceiros.

Caso contrário, não se poderá medir a eficácia comercial de uma Singular unicamente pelo resultado global, ainda mais se essa não dispor de um sistema minimamente defensável de alocação de custos quando da venda das suas soluções. Com essa deficiência, a Singular fica impossibilitada de definir o “lucro líquido” de qualquer solução vendida, em especial ao validar se há (ou não) eficácia comercial, ao vender soluções de terceiros. Por dedução, essa deficiência acarreta em uma falha na validação da lucratividade do sócio, da carteira, da agência e da Singular, e, diretamente, na avaliação e premiação dos profissionais envolvidos na definição e na venda dessas metas comerciais.

Soluções de terceiros: Nesse artigo entende-se como soluções de terceiros todo e qualquer produto e serviço que, não existindo na Singular, é disponibilizado por ela após um formal acordo comercial com um prestador terceiro, em troca de um “bônus” por essa permissão de venda junto a sua base. Contudo, essa empresa terceira mantém os direitos e o processo dessa solução. São exemplos de soluções de terceiros: Consórcio, Seguros, Previdência, Poupança, Câmbio, Fundos de Investimentos, Adquirência, Repasses....

Custo Zero na venda não existe! Reconhecemos que é complexa a precisa alocação dos custos de venda em empresas de serviços, como são as Singulares. Mas isso não nos autoriza a desconsiderá-los, ou mesmo relegá-los, quando desejamos identificar o resultado líquido de uma venda. E esse cenário se agrava quando essa venda a nossos sócios tem origem em soluções de empresas terceiras. Nesse sentido, é oportuno questionar o porquê do CUSTO ZERO de uma venda de soluções de terceiros sobre nossa base de sócios, bem como os enormes impactos negativos que essa indefinição gerencial tem na Singular.

Isto, pois, o valor bruto que uma Singular recebe de uma empresa terceira pela venda dessas soluções a seus sócios é internalizado como se fosse um ganho 100% líquido, ou seja, sem que qualquer custo lhe tenha sido alocado. Assim, equivocadamente, passam a usá-lo na íntegra para balizar prêmios e promoções a seus profissionais, definir indicadores de quanto da folha de salários é pago com esses ganhos etc.

Essa equivocada leitura se agrava quando facilmente se usa da "vibe" da perda de receita, ancorada na queda da Selic e das taxas de juros, para alegar que precisamos elevar as receitas com serviços, inclusive de terceiros, para nos manter competitivos. Como se vê, inúmeros custos não foram computados, como aqueles relativos a estrutura física, sistêmica, da marca, manutenção da base de sócios e funcionários etc. Se as soluções de terceiros não arcam com nenhum custo (CUSTO ZERO), então quem deve arcar com esses custos? A incoerência dessa pergunta não a faz merecedora de resposta.

Assim, caso a Singular deseje vir a ser eficaz comercialmente, a manutenção do equívoco de considerar CUSTO ZERO para venda de terceiros irá minar a sua sustentabilidade no médio e longo prazo, e, como repetidamente tem sido alertado em nossos artigos, o mero crescente resultado (Sobras) não é predicativo de eficácia comercial.

Respondamos, quanto a nossos custos zero em vendas:

- Sem ter minimamente definidos os custos de venda, qual seria o ganho líquido da venda de cada uma das inúmeras soluções de uma Singular, em especial as vendidas para terceiros?
- Há sinais claros de que nenhuma venda de soluções de terceiros absorve sua devida parcela dos custos da Singular que o vendeu. Então, porque deveria ser líquida a totalidade dessa renda auferida junto aos sócios?
- Se existir processo de alocação de custos em uma Singular, quais soluções próprias (ou de terceiros) arcam minimamente com os macro-custos dessa instituição, já que há fortes sinais de que esse detalhe ainda não foi analisado na definição dos preços das soluções ofertadas, em especial quando da venda de soluções de terceiros?
- Qual Singular reconhece e aloca nas soluções vendidas seus reais custos com estrutura e “pontes” como: conta corrente, tecnologia, agências, caixas automáticos, compensação, marketing, salários, retaguarda operacional, diretoria, Conselho, Central, Confederação etc.?
- Será que é mesmo oportuno vender soluções de terceiros sem conhecer o real custo que deveria ser repassado a eles (tempo, estrutura, sistema, capacitação, premiação, perda de foco, perda de sócios, baixa aderência da base, custo de oportunidade com soluções outras da Singular, eventual exposição da Singular etc.)?
- Como fica o custo de oportunidade, explicitado na baixíssima aderência da base sobre óbvias soluções comerciais? Tema esse que já foi abordado no artigo: “A Sra. Rentabilidade é apaixonada pelo Sócio Ativo Comercialmente”, de 02/2020.
- Quem está comprando soluções de terceiros na Singular tem efetiva aderência como sócio? Caso contrário, apesar dessa venda “gerar” resultados, ela nos distancia dos

princípios cooperativistas e explicita a frágil evolução comercial da Singular, gerando uma base de sócios sofrível quanto a sua potencial pujança.

- O que acha dessa afirmação: Soluções de terceiros, como o consórcio, têm em sua estrutura a prévia captação e a previsível solução creditícia. Ou seja, são princípios que competem com nossas tradicionais soluções e, portanto, podem estar maculando nossa eficácia na compra e venda de nossos recursos, e assim, diretamente, podem estar enfraquecendo as habilidades e os resultados comerciais da força de venda.
- A comissão paga à Singular pela empresa terceira pela venda de suas soluções é um dos custos diretos que ela tem na edificação dessa sua solução, portanto, seu custo não é unicamente quando nos paga. Mas não podemos deduzir que nosso ganho deve se resumir somente a esse valor que ela nos paga, já que a Singular tem uma enorme estrutura para viabilizar essa venda.

Cenário Macroeconômico obriga a repensar os Custos: Além do já relatado, o cenário exige que nossos custos sejam minuciosamente criticados, para que possamos ter a clara noção de quem e quanto está ganhando, em especial com relação às parcerias de terceiros.

Abaixo, cito apenas mais alguns temas que podem ajudá-lo nessa oportuna reflexão em sua Singular:

- Novas tecnologias, competidores e decisões do regulador reduzem nossas oportunidades e ganhos;
- Passivos trabalhistas podem surgir pela venda de soluções de terceiros e deverão ser pagos pela Singular;
- Fornecedor terceiro:
 - Sabendo dos custos da Singular, fica mais fácil ir ao mercado procurar outros terceiros tão bons ou melhores na qualidade e ganho do que o que atualmente a atende;
 - Quanto aos terceiros atuais, a Singular deve

validar dinamicamente suas qualidades e custos, estudando sempre novos concorrentes. Algo que tende a ser pouco observado em função de um longo e amigável relacionamento com antigos fornecedores;

- Estresses quanto à qualidade e à solidez de parceiros terceiros afetam fortemente o relacionamento com os sócios, e podem gerar pendengas judiciais desconfortáveis e onerosas.
- Os ganhos sobre os Repasses são infinitamente menores do que os gerados pelos créditos com recursos próprios. Dito isso, há rateios de custos de Centrais e Confederações feitos com base em ativos de suas Singulares. Portanto, quanto mais uma Singular evoluir em Repasse, mais irá absorver esses custos, deixando sua carteira de Repasse quase sempre deficiente quanto ao ganho. Sem aqui ponderar que são poucos os sócios que se beneficiam do Repasse, embora 100% dos sócios o avalizem. Esse tema já foi detalhado no artigo: “Reflexões sobre a captação de Poupança nas Singulares”, de 12/2019.

Ponderando nosso uso da Margem de Contribuição: Esse indicador financeiro mostra o quanto sobra do valor das vendas para pagar os custos e despesas fixas do negócio e, eventualmente, ainda gerar lucro. Ou seja, retira-se do preço de venda as despesas que variam na proporção direta do volume de vendas: impostos, matérias-primas, fornecedores, salários do pessoal e outros gastos resultantes dessas vendas. Assim, quanto maiores as vendas, mais esses gastos serão variáveis. Portanto, deduzindo-se do valor de venda os custos/despesas variáveis, encontra-se o Lucro Bruto, e é dele que a empresa irá deduzir seus custos/despesas fixas para seu perfeito funcionamento, os quais existirão independentemente do volume de vendas. Dessa forma, após deduzir os custos e despesas variáveis e fixos do valor da venda, o “empresário” obtém seu potencial Lucro Líquido, o qual poderá ser reinvestido, retirado etc..

Portanto, para uma Singular, sua Margem de Contribuição em qualquer venda deveria levar em conta os custos e despesas variáveis com essa venda, independentemente se ela é uma solução própria da Singular, ou vendida a seus sócios através de fornecedores terceiros (empresas externa ou empresa/centralizadora da própria bandeira cooperativista).

Vale ressaltar que, por algum motivo, vemos a empresa terceira ou “estrutura centralizadora/repassadora” de uma solução vendida pela Singular informando qual é seu custo/despesa variável com esse processo e comissionamento de venda e, por algum motivo, a Singular passa a considerar esse mesmo valor como seu custo/despesa variável na sua fórmula de cálculo de Margem de Contribuição dessa venda. Algo pouco coerente.

Reconhecemos a complexidade de se apurar os custos/despesas variáveis e fixos quando de nossos esforços de vendas, em especial, por sermos uma empresa eminentemente de serviços. Diante disso, devemos primeiramente avançar sobre a construção de alguns pilares defensáveis para mitigar a complexidade na definição mínima dos custos e despesas variáveis que temos com a venda de soluções da própria Singular. Somente depois é que será possível iniciar com mais acurácia, a fim de definirmos também a Margem de Contribuição de nossas vendas de soluções de terceiros.

Portanto, nesse contexto de desconhecimento de quais são minimamente os custos/despesas variáveis com suas vendas próprias (ou de terceiros), é desaconselhável uma Singular definir ou adotar gerencialmente o índice de Margem de Contribuição. Vale aqui ressaltar que a manutenção desse “desconhecimento” de nossos custos variáveis, implica em usos equivocados do indicador de Margem de Contribuição, gerando três grandes empecilhos:

1. Nossos gestores comerciais dão ao indicador Margem de Contribuição o sinônimo de Rentabilidade líquida, já que suas ações são, quase sempre, projetadas para que tenham

- eficácia sobre esse indicador e não o efetivo ganho líquido com cada um de seus sócios;
2. O mau uso desse relevante indicador, e seu exclusivo uso na tomada de decisões gerenciais favorece que os esforços do pessoal comercial sejam de curto prazo e atrelados a evolução desse índice, o que, como a prática demonstra, não é algo saudável para uma Singular que pretende se perpetuar no médio e longo prazo;
 3. A manutenção de um equivocado indicador de Margem de Contribuição beneficia sobremaneira os “parceiros” terceiros, haja vista que a análise de ganhos pela Singular sempre estará hiperotimista e inflada, gerando distorcidas análise de eficácia comercial. etc.

Por fim, algumas Singulares utilizam-se do conceito descrito anteriormente nesse artigo – CUSTO ZERO – em todas as suas vendas, o que também inviabiliza o uso do indicador de Margem de Contribuição. Contudo, já é possível ver algumas Singulares avançando gradualmente quanto aos esforços de definição de seus custos/despesas variáveis e fixas, e, portanto, já conseguindo com mais acurácia encontrar suas quase efetivas Margens de Contribuição e, como consequência disso, os valores próximos de seu ganho líquido em cada venda, em especial aquelas da própria Singular.

Reflexões finais: Precisamos, primeiramente avançar para termos um sinalizador eficaz dos nossos custos e ganhos líquidos das soluções vendidas que sejam de “propriedade” da própria Singular, como captação, crédito, cobrança bancária, TED/DOC, movimentação em conta corrente, estruturas superiores etc. Só assim, em um ambiente onde apenas a Singular venda soluções, poderemos reconhecer com mais propriedade o que ocorre verdadeiramente com nossos custos e ganhos. E, como consequência, conseguiremos definir se há real eficácia comercial em uma específica ação ou na Singular.

Diante dessas argumentações, após concretizada a sugestão do parágrafo acima, fica tácito que vender soluções de terceiros

sempre gerará custos para a Singular, e que não existe o CUSTO ZERO atualmente praticado por algumas Singulares. A adoção do CUSTO ZERO infla nossos ganhos e induz nossos líderes a equivocadíssimas decisões. Nesse cenário, é prudente reavaliarmos todas as nossas ações com parceiros terceiros para reconhecermos nosso efetivo ganho líquido (ou perda) em cada tipologia dessa venda.

É pouco coerente continuarmos vendendo soluções de terceiros sem conhecer medianamente os seus custos diretos e indiretos, incluindo com destaque toda a estrutura que apoia a venda e aquela que atua como venda. A manutenção desse equivocado *status quo* coloca em xeque os enormes esforços de governança e profissionalização de nosso modelo de negócio.

Seja ainda mais feliz em suas próximas férias, com carro próprio ou alugado.

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 04/03/2020