

# VISÃO COMERCIAL

PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO



Ricardo Coelho  
CONSULT



EDIÇÃO 07

## LAPIDANDO CONCEITOS E PRECEITOS



pg 14

AGO - AMPLIAÇÃO DE  
CONCEITOS POTENCIALIZA  
EQUÍVOCOS

pg 20

AGO - RATEIO PELO SALDO  
MÉDIO TAMBÉM PARA A  
CARTEIRA DE CRÉDITO

pg 31

EXCESSO DE LIQUIDEZ -  
UMA ANÁLISE PRUDENCIAL

# CONSULTORIAS ESTRATÉGICAS

O objetivo geral das consultorias é identificar e propor oportunidades de gestão comercial, buscando a melhor rentabilidade da carteira, ganhos de aderência e foco na competitividade, além de identificar formas realistas de incremento da base

As consultorias são totalmente ajustadas à realidade do cliente. A equipe do cliente, alocada para acompanhar a consultoria, é envolvida desde o início do projeto para que possa conduzir a bom termo o trabalho, após seu encerramento

Visando a uma ideia prática e de resultados mensuráveis evita-se teorias e modismos acadêmicos que não agreguem valor ao esforço comercial ou a perpetuação da Singular. Assim, o projeto é desenhado junto ao cliente, e após análise macro do cenário e o pré-diagnóstico comercial, são conduzidos de forma ordenada dezenas de temas para que o cliente reflita e valide as propostas. Por fim, definem-se as ações ajustadas ao cotidiano do cliente e as realidades específicas da sua micro-região. São dezenas de consultorias já realizadas com

total sucesso. Estes clientes crescem em sua qualidade de gestão e na força comercial, já que em um período curtíssimo obtêm uma vasta experiência específica para seu modelo de negócio. E sendo assim, aprendem que, de imediato, com sua força funcional atual podem dar enormes saltos de eficácia

A partir disso, os benefícios reais são a mudança gradual de cultura focada em resultados e aderência junto a base de associados, a revisão de ações usuais que podem minar no médio prazo a Singular e inúmeros outros pontos que eventualmente estejam em desacordo com as melhores práticas de mercado. Consequentemente, todos os profissionais da Singular - executivos e funcionários - tornam-se mais competitivos e focados em negócios e em ações que realmente irão permitir a perenidade da Singular. Nossas consultorias visam dar eficazes ganhos de gestão administrativa e comercial para que as Singulares de nossos clientes possam realmente distribuir os reais benefícios sociais do Cooperativismo de Crédito



Ricardo Coelho, 57, 43 anos de experiência no segmento financeiro, é graduado em Economia (FAE), mestrando em Cooperativismo (PUC-PR) especialista pela Buffalo University/NY/USA, com pós-graduações em Administração, Marketing, Gestão Imobiliária e MBA em Gestão Avançada de Pessoas. Participou dos seminários cooperativistas de crédito de Mondragon - Espanha, Montabaur - Alemanha e Desjardins - Canadá. Por 20 anos foi professor universitário de cadeiras como: Gerenciamento de Clientes, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor e Criatividade. Vem trabalhando fortemente nos últimos 12 anos para a melhoria do modelo de negócio das cooperativas de crédito. Autor de mais de duas centenas de artigos sobre gestão estratégica das Singulares, todos postados em nosso site. Responsável pela Revista: Visão Comercial para o Cooperativismo de Crédito enviada para milhares de gestores de nosso modelo de negócio e já na sétima edição

## EXPEDIENTE

VISÃO COMERCIAL | EDIÇÃO VII - ANO VII | DISTRIBUIÇÃO GRATUITA. JORNALISTA RESPONSÁVEL: FRANCISCO JOSÉ DE ABREU DUARTE / DRT: 1105-PR | PRODUÇÃO: MARÇO | 2017 | TIRAGEM: 5.000 UNIDADES. CIRCULAÇÃO NACIONAL. | DIAGRAMAÇÃO: WWW.TERROA.DESIGN - FOTOS: SHUTTERSTOCK | DEPOSIT PHOTOS | GOOGLE | GRÁFICA: RM DALMAZ SERVIÇOS TIPOGRÁFICOS  
ESSA REVISTA ESTÁ DISPONÍVEL PARA DOWNLOAD EM NOSSO SITE: [RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR](http://RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR) - ATITUDE SUSTENTÁVEL

# ÍNDICE



## ESTRATÉGICO

- pg. 6 Sobras Líquidas - Quando há Exageros na Polissemia
- pg. 9 Não se Distraia com as Novas Tecnologias nem com o Futuro
- pg. 14 AGO - Ampliação de Conceitos Potencializa Equívocos
- pg. 18 Reservas não Existem Antes do Débito dos Juros ao Capital
- pg. 20 AGO - Rateio pelo Saldo Médio também para a Carteira de Crédito
- pg. 24 O equívoco na remuneração do Depósito à Vista pela Poupança na AGO



## GESTÃO

- pg. 29 Neste Planejamento foquemos em 100% de aderência à Singular
- pg. 31 Excesso de Liquidez - Uma análise prudencial
- pg. 43 Dezembro - um cobertor de Resultados cada vez mais curto
- pg. 46 Seriam nossos bons investidores estranhos à deriva?
- pg. 49 Sua Singular sabe quanto é afetada a cada queda de 0,25% da Selic?
- pg. 54 As imperfeições dos custos para o repasse de funding interagências
- pg. 57 Prece Irlandesa nos ensina a gerir o custo da captação



## COMERCIAIS

- pg. 63 Seu futuro dependerá do potencial comercial de seus clientes
- pg. 67 Nossos sócios são competitivos em um mercado em crise?
- pg. 70 Eficácia Comercial - Quanto ainda nos falta?
- pg. 76 Diretoria de Obviedades - Muitos interesses heterogêneos sobre um só cliente
- pg. 80 Metas de terceiros podem minar a nossa já debilitada aderência



## CRÉDITO

- pg. 87 Seriam duas as Provisões? Uma Suave e a Outra Severa?
- pg. 91 Taxa de juros é uma ótima garantia
- pg. 94 O risco oculto na Renovação do Cheque Especial por Isaac Newton
- pg. 97 Os avalistas confessam suas fraquezas

## SEM TEMPO PARA LER?

Sem problemas. Todos os artigos estão disponíveis para download em áudio!

Basta acessar o menu **CONTEÚDO**  
> **AUDIO BOOK** em nosso site:  
[ricardocoelhoconsult.com.br](http://ricardocoelhoconsult.com.br)



# 4º Fórum de Líderes do Cooperativismo de Crédito

16 E 17 DE FEVEREIRO DE 2017 . FOZ DO IGUAÇU . PR . HOTEL VIALE CATARATAS

“Avaliamos como muito positivo o seminário, oportunidade ímpar onde pudemos discutir e compartilhar boas práticas com várias cooperativas e sistemas, fortalecendo o cooperativismo de crédito no país. ..., parabéns pelo trabalho...”

**EUZÉBIO JOSÉ RODRIGHEIRO**  
PRESIDENTE SICREDI ESTAÇÃO . RS

“Discutimos de forma direta com executivos de várias regiões e bandeiras do cooperativismo de crédito nacional temas atuais, com destaque aos aspectos legais e as ações práticas de gestão adotadas pelas inúmeras Singulares representadas...”

**ELOI GUILHERME PRESOTTO**  
PRESIDENTE SICOOB CREDITAIPU

“Excelente. Boa aplicação prática...”

**WILLIAM M. CECÍLIO**  
DIRETOR ADMINISTRATIVO - UNICRED MINEIRA

“Esse Fórum com a presença de pessoas estratégicas: gestores e diretores de várias cooperativas importantes no ramo de crédito nacional, oportunizou a reflexão, debates e principalmente a troca de experiência em alto nível e relevante para a continuidade das estratégias atuais. Foram momentos onde o mediador Ricardo Coelho e equipe instigou a sairmos da zona de conforto e refletirmos a possibilidade de novos horizontes e perspectivas a serem adotadas pelas cooperativas. Valeu pelo desafio lançado e qualifico a importância destes Fóruns para a continuidade da governança no Sicoob Credisulca.”

**ROMANIM DAGOSTIN**  
PRESIDENTE SICOOB CREDISULCA

“Oportunidade de compartilhar experiências com dirigentes de outras cooperativas sempre agrega conhecimentos e ajuda na busca de melhor solução...”

**ANTONIO KUNIO HASHIMOTO**  
DIRETOR ADMINISTRATIVO - CREDISIS CREDIARI

“Muito importante a dinâmica utilizada que favorece o contato com pessoas de diferentes regiões com o objetivo de trocar experiências.”

**ANTONIO CARLOS DE MELLO**  
PRESIDENTE - SICOOB CREDIGUAÇU

“O Fórum permitiu compartilhar experiências com os participantes do sistema cooperativo. Pessoas brilhantes contribuíram para o meu crescimento e o evento foi conduzido de maneira a ligar temas tão complexos.”

**EMERSON ASSIS**  
DIRETOR EXECUTIVO - SICOOB UNIMAIS BANDEIRANTE

“O Fórum foi muito assertivo e oportuno, proporcionou uma troca de experiências valiosas entre cooperativas de diferentes características, todas focadas nos diferenciais competitivos do modelo de negócio cooperativista.”

**GUSTAVO TOLLER CONDE**  
GERENTE FINANCEIRO - SICOOB CREDITRUS

“Fóruns como este do Ricardo Coelho é o que as cooperativas precisam. Tratar de assuntos práticos do dia a dia dos administradores. Muito rico em discussões e trocas com outras cooperativas. Com este modelo de Fórum as cooperativas ganham em conhecimento e padronização. Parabéns pelo ótimo trabalho!”

**MARIA DE FÁTIMA PACHECO MARTINS**  
COORDENADORA DE COMPLIANCE - UNICRED PORTO ALEGRE



**RC**  
Ricardo Coelho  
CONSULT



ESTRATÉGICO

# SOBRAS LÍQUIDAS QUANDO HÁ EXAGEROS NA POLISSEMIA

postado em 01/03/2017

Se você fosse um estilista e lhe perguntassem se conhece manga, certamente você daria uma aula sobre os tipos, sua história e tendências. Se morasse no Nordeste, usaria a expressão manga para se referir a quem tenta caçoar ou criticar alguém. Já se vivesse mais ao Sul e no Centro-oeste, falaria que caiu uma manga de chuva para se referir a uma chuva rápida e torrencial. Se fosse agropecuarista, entenderia manga como uma fruta ou o local onde se aparta o gado, dependendo da aplicação de cada um desses conceitos. Poderíamos falar de inúmeros outros usos para a palavra manga, haja vista que a palavra “manga” é um rico exemplo de polissemia, que segundo a Linguística ocorre quando uma palavra apresenta vários sentidos diferentes.

Essa introdução nos faz ponderar se não poderíamos estar usando em nosso modelo de negócio a palavra “Sobras” para apontar outras distintas utilidades, as quais se distanciam do seu explícito conceito legal. Dessa forma, observa-se em alguns casos que, visando ajustar a um interesse pontual, amplia-se em demasia o conceito do que seja “Sobras”, fazendo com que ele se distancie do escopo desejado pelo legislador. Esse artigo propõe reflexões sobre um eventual uso da polissemia quanto a palavra “Sobras”. Vamos juntos criar bases para nossas ponderações.

## 1º) SOBRAS LÍQUIDAS:

Carrega no seu bojo o correto conceito legal e contábil do que seja Sobra, sendo que na Lei 5764/71, a qual regulamenta o Cooperativismo, menciona que o valor das Sobras Líquidas apuradas só será assim reconhecido após deduzirmos do Resultado da Singular o volume aportado na Reserva Legal, no Fates e algum aporte a um fundo estatutariamente previsto, quando da apuração no final do ano fiscal anterior a AGO. Ao analisar detalhadamente essa regulamentação não encontramos nenhuma outra menção que nos permitisse um entendimento ampliado do conceito formal de Sobras.

**Obs. 01:** Devemos nos certificar que, caso a Singular remunere o Capital Social, essa despesa deve ser deduzida do Resultado da Singular, para que somente diante desse menor montante sejam aplicados os percentuais das destinações legais para a Reserva Legal, Fates e algum outro fundo formalmente constituído. A desatenção desta premissa legal gera uma destinação a Reserva, Fates ou a um fundo constituído, muito maior do que a legalmente definida na lei (ou estatuto), consequentemente reduzindo equivocadamente as Sobras à disposição da AGO.

**Obs. 02:** As Sobras Líquidas terão sempre o mesmo valor que será apresentado na AGO, quando essa analisar e aceitar (ou não) as propostas formuladas pelo Conselho de Administração quanto a sua destinação. Assim, de forma soberana, a AGO se posiciona e define o destino desse montante, podendo, inclusive, aprovar ou propor novos aportes na Reserva Legal, e/ou Fates, e/ou em algum outro fundo estatutário e/ou destinar parte ou o todo desse montante aos sócios em função de suas operações comerciais.

**Obs. 03:** Caso o Resultado da Singular seja pequeno e usado na totalidade para pagar os Juros ao Capital, não haverá aportes à Reserva Legal, Fates ou a algum outro fundo estatutário, e nesse caso, não haverá sobras nem perdas. Sobras/Perdas “zero”.

**Obs. 04:** Na LC 5764/71, o antônimo de Sobras Líquidas é Perdas, o que obriga a Singular a proceder a esse complexo rateio negativo. Portanto frente a resultados negativos não há como usarmos tão facilmente um entendimento ampliado.

## 2º) “SOBRA AMPLIADA”:

É uma ampliação independente do conceito de “Sobras”, que pode ser “elaborado” de forma livre por cada Singular, visando seu uso comercial, sendo que ele não encontra guarida na legislação. Vê-se que a “Sobra Ampliada” usualmente soma a formal Sobra Líquida aqueles volumes destinados à Reserva, Fates e a algum fundo constituído, e também, caso haja, soma a remuneração do Capital Social.

Esses montantes aqui citados são entendidos pela regulamentação como despesa normal do exercício anterior a AGO (salário, aluguel, remuneração de depósito a prazo, impostos etc). Assim, pela prática, equivocadamente se rotula o inflado montante da “Sobra Ampliada” como se fosse a Sobra Líquida.

Esse conceito de “Sobra Ampliada” vem ganhando amplitude e notoriedade em função da necessidade de se obter maior destaque comercial e pujança para a Singular, sua bandeira ou ao próprio Cooperativismo de Crédito. Isso impacta favoravelmente a visão dos sócios e da sociedade quanto ao nosso modelo de negócio.

### Importante:

*O conceito de Sobras não é corriqueiro para a sociedade e é pouco assimilado pelos nossos sócios e por muitos de nossos funcionários e conselheiros. Assim sendo, há uma tendência de que a percepção dos sócios quanto as Sobras da sua Singular seja aquele montante apresentado com essa roupagem pelos líderes da sua Cooperativa de Crédito. Para confirmar essa nossa percepção, basta validar esse cenário em uma pesquisa junto aos envolvidos.*

Mas isso, de forma um tanto quanto tendenciosa, sinaliza à sociedade e aos sócios que o nosso modelo de negócio é uma opção muito melhor do que a dos concorrentes. Isso, pois, sabemos que essa percepção “ampliada” da eficácia comercial da Singular não é formal ou conceitualmente substancial, potencializando uma confusão ou desinformação dos sócios, funcionários e sociedade. E dessa maneira podemos dizer que sim, somos uma solução melhor que os bancos, mas não há necessidade de ampliarmos nossos números para que pareçamos maiores do que realmente somos.

### COMPARATIVOS FALHOS “LENDO”

#### SOBRAS:

Se uma Singular divulga sua “Sobra Ampliada” e outra sua Sobra Líquida, é notório que não há como fazer comparações, ainda que as duas paguem o mesmo percentual da Selic na remuneração do Capital Social, e/ou façam o mesmo aporte em Reserva, Fates ou em algum fundo constituído. Também não é possível comparar duas Singulares, se uma delas remunerar o Capital Social menos que a outra, ou não o fazer. Assim, é importante observar se esses equívocos podem estar ocorrendo, pois eles resultam em incoerentes comparações, decisões e ações, além de pouca transparência frente aos sócios e à sociedade. Esses são alguns dos inúmeros percalços de não padronizarmos o conceito de “Sobras” como balizado pela legislação.

#### MAIS TRANSPARÊNCIA:

Caso uma Singular mantenha o uso da expressão ampliada da palavra “Sobra”, que significa dizer que tem em sua composição valores não previstos na regulamentação formal, seria oportuno deixar explícito sua real composição em suas comunicações aos sócios, aos funcionários, conselheiros e à sociedade, para que assim esses interessados a interpretem como uma variação do Resultado Comercial e não como Sobras Líquidas.

Acreditamos que não é saudável ao processo de transparência a decisão de manter o uso ampliado da palavra “Sobras”, já que não coaduna com a normativa legal. Mas, caso optem por manter o uso da “Sobra” como se vê na expressão “Sobra Ampliada”, sugerimos que esta seja substituída pela expressão “Resultado

Comercial”, seguida de uma palavra que possa dar clareza quanto a sua obtenção. Poucando, assim, o termo Sobras Líquidas, já que ele explicita o valor auferido pela Singular e que estará à disposição da AGO. É importante aqui ressaltar que as “Sobras Ampliadas” ou o Resultado Comercial configuram um volume muito maior do que as Sobras Líquidas, já que ainda estão infladas com as despesas já “pagas” de Reserva Legal, Fates e eventualmente juros ao Capital.

Devemos nos esforçar para que fique claro aos envolvidos que a Sobra Líquida é legalmente a única forma de mensurar o resultado societário da Singular, tanto que esse é o montante que estará à disposição da AGO para sua destinação soberana. E é nesse momento da destinação na AGO que nosso modelo de negócio se diferencia dos bancos comerciais.

#### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*É inconteste que, independente da Singular ter ou não Governança, ela precisa dar transparência as suas argumentações e comunicações formais a seus sócios e a sociedade, e para tanto, aconselhamos usar unicamente o conceito de Sobra Líquida internalizada pela legislação, a qual aponta o resultado da Singular já deduzido das “despesas” com a Reserva Legal, Fates, algum fundo estatutário, e de um eventual juro ao Capital.*

*Assim, qualquer outro montante maior que a Sobra Líquida seria rotulado de Resultado Comercial, seguido da expressão que informe sua real composição aos interessados. Em nosso modelo de negócio não nos parece saudável usar de facilidades da Linguística como a polissemia para ampliar o conceito do que seja Sobra.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



ESTRATÉGICO

## NÃO SE DISTRAIA COM AS NOVAS TECNOLOGIAS, NEM COM O FUTURO

postado em  
10/01/2017

Acompanho a tecnologia como usuário desde 1989 quando adquirei meu primeiro computador pessoal - um MSX Expert da Gradiente com tela monocromática verde de 40 colunas e backups feitos em fita K7. E sendo assim, em 1996, já tendo email com cara mensalidade, dei entrevista a TV local sobre o impacto da internet na sociedade. Nesses trinta anos venho me atualizando, mas cada vez mais como um analista da aplicação e do impacto da tecnologia na cultura geral da sociedade do que propriamente como um bom usuário. Analiso os novos canais e soluções para os tradicionais serviços financeiros, tanto que em novembro participei em São Paulo do Seminário de Fintechs Class e do Encontro WorkLab de Crédito Cooperativo e Startups. Nesses eventos viu-se que, através de inovações tecnológicas massificadas, algumas soluções financeiras podem sofrer potenciais rupturas frente aquelas

tradicionalmente apresentadas pelos bancos de varejo. Sendo que algumas delas concorreram com as instituições financeiras massificadas, como a sua Singular.

De forma sutil, observamos que nesse movimento comercial também emerge a máxima do mercado, que diz que, onde há choro há uma boa oportunidade de negócio. Sim, pois fica notório que essas Startups financeiras, que comumente são rotuladas de Fintechs, avançam onde há ineficácia nas soluções das tradicionais instituições financeiras. Ineficácia essa percebida há anos por uma grande parte dos atuais e potenciais clientes dessas Fintechs que consideram os serviços dos bancos de varejo como um dos piores de nosso mercado. Esse grupo de consumidores julgam as atuais soluções dos bancos como caras, com vícios de qualidade do serviço, etc.

Na prática o que se observa é que essas tradicionais instituições são morosas ou até mesmo displicentes ao melhorar eficazmente suas soluções massificadas. E isso pode ocorrer porque esses grandes bancos têm a seu favor uma massa enorme de clientes cativos, dependentes, hiper-rentáveis e com cada vez menos opções de fornecedores. Pode ser também porque analisam que essas melhorias teriam um alto custo frente a um potencial benefício ou ainda porque pensam que essas melhorias podem esperar diante a outras prioridades, além de alegarem terem uma pesada estrutura, enorme logística física e tecnológica, complexidade fiscal e legal etc. Ou seja, os grandes bancos só se movimentam quando é inevitável a perda de receita ou de mercado, mas isso não é o suficiente para dizermos que estão desatentos aos movimentos das Fintechs. Eles são competidores astutos.

#### AS FINTECHS ESTÃO "MAIS CALMAS"

De forma resumida, as Fintechs avançam diante desse aparente estado de desatenção das grandes instituições. Mas já se observa por parte destas inovadoras empresas de tecnologias financeiras, uma prática e um discurso de harmonia com os bancos, pois percebem que, na maioria dos casos, é muito interessante se aproximarem desses líderes para viabilizarem suas soluções tecnológicas. Dessa maneira, aproveitam a escala e os recursos e não ficam a mercê do desenvolvimento de soluções concorrentes dos próprios grandes bancos, os quais certamente irão minar as imaturas soluções de Fintechs. Em contrapartida, vê-se na maioria dos grandes bancos um crescente espaço para desenvolver células próprias de Fintechs, incubando suas próprias novidades e aquelas ofertadas pelo mercado. Isso permite que as somem em sua plataforma de soluções, mesmo que, no futuro, este esforço sinalize uma ruptura com o modelo tradicional do banco de varejo. Resumidamente os grandes bancos sabem que é necessário estarem informados e atuando junto com as revoluções tecnológicas, sem contudo, desdenhar as ações históricas de sucesso que os fizeram chegar nessa posição de destaque nacional. Sabem que se bem gerido esse moderno movimento incrementa receitas e os fazem concentrar ainda mais mercado.

#### O GORILA TOMBA FRENTE A PEQUENAS ABELHAS

Nesses eventos, com muita propriedade, também se vê uma premissa milenar: a de que as grandes instituições são como grandes gorilas, que apesar de saberem lutar com animais de porte próximo ao seu, caem desfalecido diante do ataque de algumas dezenas de raivosas abelhas. Abelhas aqui fazem uma menção figurada as Fintechs que de forma rápida e discreta ferem o mercado tradicional dos bancos de varejo. Surgem do nada e quando o agredido percebe, parte de sua riqueza já foi conquistada por uma Fintech. Na prática, a lógica de "ataque" das Fintechs é focar em toda e qualquer solução massificada que possa ser retirada da pirâmide engessada de soluções de um grande banco, entregando-as com valores adicionais e de forma amigável a clientes que tenham facilidade com a tecnologia em smartphones.

Não é estranho imaginar que os grandes bancos se acham "imbatíveis" pelos seus crescentes lucros. E, assim, pela falta de tato e humildade, abrem facilmente sua guarda para estas novas "empresas" que ofertam soluções ágeis e antenadas a modernidade tecnológica.

Essas "modernas" soluções literalmente atendem de forma inequívoca aos anseios reprimidos de uma parte relevante de nossa sociedade. Anseios esses, que como se vê pelas soluções ofertadas pelas Fintechs, não são novos e muito menos algo tão complexo que os bancos não possam ou não venham a disponibilizar rapidamente com pequenas melhorias em sua plataforma atual.

#### ESPECIALIZAM-SE EM SOLUÇÕES ISOLADAS

Durante os eventos foram apresentados muitos casos interessantes de sucesso que certamente irão fazer com que acompanhem mais de perto estas dinâmicas novidades. Isso nos ajudará a identificar se elas já são, ou irão gradualmente competir ou mesmo nos apoiar em nossas oportunidades comerciais. Mas cabe aqui observar que são raras as Fintechs que focam em substituir a movimentação simples da conta corrente, mas sim elas têm mais rapidez, conhecimento e sucesso em soluções focadas e que tenham vida própria como: cartão de crédito, crédito parcelado, investimento, câmbio, seguros, cobrança creditícia etc.

#### FINTECHS - FOCO AINDA EM BAIXA RENDA

É notório que as Fintechs crescem em terrenos onde se ouve em altos brados um choro de clientes, os quais estavam sendo mal atendidos por nós e pelos grandes bancos. Nesse cenário começam a surgir algumas hipóteses quanto as Fintechs, mas gostaríamos de nos apegar a uma delas em especial. É o fato de que a grande maioria destas soluções atende intensamente a clientes de baixa renda, seja formal ou informal. Vê-se de uma forma engenhosa que as Fintechs, não cobram tão caro ou tão diretamente por seus serviços, e mesmo assim conseguem muito bem atender ao interesse dos participantes comerciais que juntos permitem a funcionalidade de uma Fintech (funding, spread, floating, call center, tecnológica etc.). As soluções de Fintechs são desenhadas para serem entregues preferencialmente via smartphone, já que há, na média, um para cada brasileiro que minimamente tenha renda ou acesso a alguma forma indireta de renda. Assim, sendo, essas soluções self service têm um insignificante custo de estrutura e de logística quando comparadas com as de um banco tradicional. Neste cenário, usando muito bem a mídia social digital e a "indicação" natural entre as pessoas próximas de seus clientes, desenvolvem um modelo de negócio que se reinventa facilmente pela interação social e pela sua estrutura leve e dinâmica. Mas sempre é bom observar que essa mesma mídia social que o divulga pode o ferir de morte, talvez ainda mais rápido e sem chance de defesa.

#### NUBANK - CINCO MILHÕES DE CLIENTES:

O "Banco" eletrônico Nubank é um caso emblemático de sucesso e foi apresentado no Seminário de Fintechs Class.

Ele é um testemunho da exposição de motivos quanto ao foco em baixa renda e jovens entrantes no mercado bancário. Os cartões de crédito desse "banco" são ofertados preferencialmente por indicação de já bons clientes e o cadastro é aberto por celular através de foto do cliente e de seus documentos e assinaturas digitais na própria tela do smartphone, tudo já normatizado pelo Banco Central que repassa a instituição à responsabilidade de validar essa documentação. Divulgam ter mais de 5 milhões de clientes via smartphone.

São clientes que na imensa maioria são jovens e que não podem (ou não desejam) pagar os tradicionais pacotes de tarifas bancários, mas precisam e/ou desejam ter um cartão de crédito amigável e "de graça". O Nubank exige indiretamente que o cliente não tenha "restritivo", podendo estar na economia informal, e os filtra em um processo rígido de escoragem, e na grande maioria dá baixos limites de crédito.

As taxas de juros são elevadas no crédito do rotativo do cartão, mas ainda são consideradas por eles como as menores do mercado. É sabido que esse público de baixa renda até então não dispunha de um "banco" focado em seu perfil, já que demandam soluções acessíveis, simples e já testadas no mercado massificado. Aqui destacamos a solução cartão de crédito na função crédito, que realmente "cativa" este público pelas inúmeras facilidades dinâmica de auto-gestão, onde, entre tantas, a de se obter desconto ao antecipar de forma eletrônica pagamentos de compras parceladas feitas no cartão.

## Uma pausa oportuna

Prezado leitor, não continuarei a exposição de motivos sem antes fazer uma oportuna ressalva. Relembro do Comandante Rolim que transformou, em meados da década de 1990, a TAM na maior empresa de aviação nacional e, para tanto, além de oferecer um ótimo serviço, implementou alguns "mimos" a seus clientes que foram amplamente divulgados na mídia e em palestras como um exemplo de como obter a maestria em serviços.

Vê-se, então, algo semelhante nos "cases" apresentados pelo Nubank quanto a interação com seus clientes.

Fazendo bem feito o óbvio, e com uma agilidade e elevada criatividade na solução dos problemas dos seus clientes e sabendo aproveitar da divulgação maciça desses "cases", ganham facilmente a mídia digital de forma gratuita e exponencial.

*Cabe aqui ressaltar que no referendado site - "reclameaqui" - há 3.300 reclamações registradas em 2015 e 100% delas foram resolvidas com ótima avaliação pelo cliente. Algo impensável se analisássemos um banco.*

Esses "cases" saudáveis, somados a uma ótima plataforma digital nos smartphones e a uma elevada geração de riquezas aos seus "proprietários", tornam o Nubank hoje um interessante caso. Sim, pois devemos acompanhar com atenção esse modelo de negócio, já que seu pilar de rentabilidade está concentrado em apenas duas fontes de receitas: Uma discreta que são as tarifas ganhas do comércio pelo uso físico do cartão e a outra mais robusta que é o ganho com o financiamento das faturas do cartão de crédito. **Importante:** O Nubank optou por abrir mão de uma importantíssima fonte de receita que a anuidade do cartão, que em breve muito lhe fará falta. Essa composição pode lhe ser frágil diante de eventuais novas regulamentações na forma do cartão de crédito que pode cancelar a possibilida-

de do crédito rotativo do cartão de crédito, ou até mesmo na exposição formal ao físico dos gastos e ganhos de seus clientes formais ou informais. Outro fato que deixa esse modelo de negócio frágil é que são fundos de investimentos externos que, como "sócios", aportam a quase totalidade do funding para essa operação e sabemos que esses fundos estão lá provisoriamente, e sairão tão logo busquem a realização de lucro na venda de sua parte no negócio (e não na operação). Isso, pois, por enquanto, as informações contábeis sinalizam ainda valores nada interessantes para um futuro próximo. Esses fundos podem inclusive, se a realização de lucros demorar muito mais que o previsto, saírem mesmo com perdas desse investimento, o que seria um péssimo sinal ao mercado. Mas, mesmo diante da possibilidade remota de alguns imprevistos, é claro que atualmente essas Fintechs têm a seu favor um interessante quadrimônio: altas taxas, giro rápido, risco pulverizado e uma clientela cativa, sedenta pelo movimentador e crédito, o que agradaria imensamente os "fornecedores" de funding para esse tipo de "banco".

### NÃO SE PERDE MERCADO INFIEL PARA AS FINTECHS:

Por mais que possa gerar discórdia, deixo claro minha posição contrária a de um enorme coral por parte de muitos líderes de que as Fintechs trazem fortes rupturas e que colocam nosso modelo de negócio em risco. Posso até concordar se tivermos tratando das exceções de Fintechs que propõe gerir carteiras de investimentos de clientes "jovens", muito informados e cosmopolitas, ou daquelas Fintechs que permitem que alguns clientes "não fiéis" de cartões de crédito possam estar lá enquanto for bom para ele, que é o caso do diferencial do Nubank que não cobra anuidade. Esses clientes dificilmente estariam satisfeitos conosco ou nos rentabilizando, pois são "exigentes", "estressantes", poucos rentáveis, "infieis"...

Diante dessa exposição de motivos, se trabalharmos direito em nosso nicho, não acredito que haja perda de mercado para uma concorrente Fintechs, mas, sim, a doação gradativa e gratuita daqueles consumidores entrantes nesse mercado ou que não foram ainda foco efetivo

das grandes instituições (como nós) ou mesmo consumidores que estejam em nossa base mas não nos interessam. Cabe ressaltar que se observa que uma grande parcela desses clientes tem baixíssima aderência a uma marca ou fornecedor de serviço, de maneira que tão fácil adere a uma solução tecnológica, que amanhã pode já estar deixando-a na busca de ainda mais vantagens ou tecnologia. Estes clientes que optam facilmente por empresas Fintechs compõe um mercado crescente, mas, na minha visão, e acredito na visão do tradicional mercado de bancos, são clientes de baixíssima "fidelização", compondo um mercado ainda "paralelo" de baixo poder aquisitivo. Mas, caso no futuro uma Fintechs (ou um de seus nichos) for relevante aos bancos líderes, facilmente irão atacá-lo ou mesmo as comprarão, como até hoje, sempre fazem as empresas antenadas e líderes.

### MAS ESTARIA CERTA ESTA VISÃO POR PARTE DE ALGUNS DE NOSSOS LÍDERES?

Ou há algo acontecendo de forma mais sorrateira e que passa despercebida de alguns de nosso líderes? Vê-se que de forma exagerada ultimamente alguns líderes dispendem muito tempo e discursos para se sentirem e se portarem como atualizados, como também, eventualmente, dispendem enormes esforços e tempo para minimizarem esta potencial agressão mercadológica. Entretanto, a nosso ver, essa atenção desproporcional ao risco efetivo faz com que esses líderes mergulhem demasiadamente nesse tema, ficando, assim, desatentos frente a sua missão de serem primeiro eficazes quanto ao óbvio comercial sobre seu mercado, que é ser excelente sobre sua base atual de sócios e seu tradicional e cativo mercado, algo que afirmo estar ainda longe do ideal.

Vê-se que alguns líderes dispendem exagerada atenção às Startups financeiras conhecidas como Fintechs, como se a eficácia nesse quesito fosse um passaporte diplomático para estar competindo em um novo mercado muito diferente do qual atuamos.

Reconhecemos que nossos líderes devem nos conduzir antenados as tendências das famílias, da tecnologia, da economia etc., mas sem fugir da sua missão maior de nos fazer competitivos hoje, nos preparando para o futuro de forma harmônica e gradual. Lembrando sempre que o formato de nosso negócio tem fortes valores, preceitos

e estruturas que, sem eficácia comercial no presente, não nos permite pensar no futuro.

Penso que é prudente que nossos líderes foquem com maestria na óbvia missão sobre nossa base atual de sócios, já que ela traz muito mais resultado que a tecnologia pela tecnologia. Nós temos tecnologia, e esta evolui a passos largos, mas se esse for o maior diferencial que um de nossos sócios valoriza, devemos presenteá-lo ao concorrente, pois esse nunca será um "sócio construtor". E é com esta dicotomia de interesses e necessidades que iniciamos a construção da reflexão final.

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Não nos distraiamos. Acreditamos que as soluções apresentadas pelas Fintechs não têm uma premente relevância e utilidade para nossos sócios, pois já disponibilizamos boas soluções, inclusive via smartphones. Contudo as soluções dadas pelas Fintechs nos dão dicas de onde podemos melhorar de forma fácil e barata, acompanhando de forma plausível esse movimento.*

*Quando estabilizada e segura à tecnologia pode ser facilmente comprada e implementada, e nossos verdadeiros clientes sabem esperar, já que esse não foi o nosso diferencial tecnológico que valorizaram quando nos procuraram. Esse diferencial é relevante, mas não determinante.*

*Para o Cooperativismo de Crédito o difícil ainda continua sendo a busca efetiva da aderência de nossos bons clientes, para lhes retribuir com ótimos ganhos como sócios. Esse é o movimento que nos permitirá competitividade e perenidade. Isso feito, o resto se compra.*

*Sem presente não há futuro.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



AGO

# AMPLIAÇÃO DE CONCEITOS POTENCIALIZA EQUÍVOCOS

postado em 06/03/2017

O grande Guimarães Rosa nasceu no início do século XX na agradável Cordisburgo (MG) e foi autor de "Grande Sertão: Veredas", "Sagarana", entre tantos outros. Um de seus mais belos contos é "Lua de Mel" e ele o inicia com a seguinte frase: "No mais, mesmo, na mesmice, sempre vem novidades". Essa frase nos ajudará a refletir sobre o complexo cenário exposto neste artigo, pois nos parece natural que quando fazemos uso frequente de algum preceito que achamos coerente, passamos a acreditar que todos ao nosso redor têm esse mesmo entendimento, inclusive os responsáveis pelo nosso balizamento jurídico.

Ocorre que alguns antigos e ecléticos conceitos, como é o que emoldura o significado da distribuição das Sobras na AGO, ganham uma amplitude que tende a transcender a razoabilidade. Dessa maneira, este artigo proporciona úteis reflexões às Singulares que ainda incluem o Repasse e a Poupança como item de distribuição das Sobras. Vamos, então, juntos analisar esse tema.

## PRIMEIRA PREMISA - REPASSE:

Acreditamos não ser prudente a inclusão na distribuição das Sobras dos juros pagos a terceiros, como é o caso do Repasse de banco oficial de fomento ou do próprio banco cooperativo da Singular. Acompanhe nossas ponderações para facilitar sua reflexão:

- Os juros de qualquer financiamento de Repasse tomado por nossos sócios são efetivamente pagos ao banco de fomento que nos repassou seu funding. Ou seja, não há um centavo do funding da Singular nesse crédito, e muito menos de juros recebidos por nós.
- O papel da Singular é o de "processador de um serviço" quando de um Repasse, e por esse esforço recebe desse banco uma pequena receita por esse serviço. Nesse cenário, somos levados a concluir que não há porque considerar na distribuição de juros pagos na AGO esses juros pagos pelo nosso sócio ao banco repassador. Além do que, esses juros irão compor a receita desse banco e não a da Singular. O ganho da Singular só existe na dimensão dos serviços que presta ao banco repassador como "processadora de serviço" e no papel de aval solidário.



- A prática eventualmente equivocada de distribuir Sobras ao sócio por juros pagos no Repasse reduz os volumes à disposição dos sócios quando da distribuição das Sobras. A decisão de doravante retirá-la da AGO é saudável, mas acreditamos que seja quase impossível corrigir esse eventual equívoco de anos anteriores, visando ressarcir os sócios que, ano após ano, viram parte de seus ganhos serem destinados a esses clientes diferenciados dessa linha subsidiada.
- Os sócios que acessam recursos de Repasses são beneficiados por taxas hiperbonificadas, além de contarem, sem custo, com o aval solidário da Singular. E, caso a Singular os beneficie na AGO com "bônus" pelos juros pagos ao banco repassador, seria como se a Singular reduzisse ainda mais sua já diminuta receita com esse serviço e também reduzisse a já baixíssima taxa real de juros creditícios pagos por esse sócio, sendo que já há relatos de sócios que obtiveram juros negativos. Ou seja, nesse cenário, os demais sócios pagam aos tomadores de Repasse um "prêmio" extra para que acessem essa linha já bonificada, além de lhes darem aval.
- O Repasse é uma linha seletiva e hiperbonificada por só atender sócios produtores rurais, mas para fazer frente a ela é necessário um enorme esforço comercial da Singular na Poupança, gerando desatenção a fundings próprios e sensatos e ineficiência nos quesitos de aderência.
- Caso a Singular inclua na sua distribuição das Sobras na AGO os juros pagos pelos sócios que acessaram recursos de Repasse e venha a se deparar com a inadimplência de alguns deles, naturalmente manterá sua bonificação na AGO, independente se está ou não honrando esse compromisso. Lembrando aqui que esse sócio já penalizou a Singular, pois essa, como aval dinâmico nesse processo, já pagou essa fatura no vencimento ao banco de fomento, o que reduz as Sobras à disposição da AGO. Ou seja, ao incluir o Repasse de bancos terceiros em uma distribuição das Sobras, nota-se facilmente o agravamento do descompasso social e societário, pois além de comprometer o resultado da Singular em caso de eventuais inadimplementos de créditos de Repas-

ses, soma-se a isso a eventual provisão. Isso, pois, estaremos destinando aos sócios inadimplentes em crédito de Repasse parte das Sobras por eventuais juros pagos (ou contabilizados). Assim, penaliza-se o Resultado Comercial da Singular, como também os valores alocados em Reserva Legal, Fates e, principalmente, no valor à disposição dos sócios na AGO, gerando uma amplitude do equívoco social e societário acima do desejado.

- Se a Singular desejar incluir a solução Repasse na distribuição de suas Sobras, deveria fazê-lo sob a ótica de serviço prestado e pago pelo sócio. Mas ainda é raro a Singular que inclui o item Serviço na distribuição da AGO, e as poucas que o fazem, o fazem com alguns fortes descompassos. Assim, primeiro a Singular deve ter o item Serviço na sua distribuição das Sobras, incluindo nele a parte que cabe aos sócios frente à receita líquida obtida em cada uma das fontes de serviços tradicionais que utilizou como: tarifas avulsas, pacotes de serviços, prêmio por seguros, ganhos de consórcio etc. Só assim, então, passaria a definir de forma técnica um percentual do ganho pelo serviço pago pelo sócio a Singular, em função do serviço prestado por esta no acesso a esse financiamento de Repasse. Dessa forma, só é coerente a inclusão do Repasse na participação das Sobras se eventualmente a Singular tiver uma distribuição tecnicamente defensável pelo ganho líquido frente a esse dispendioso, seletivo e "arriscado" serviço, em especial se viermos a ter fortes intempéries climáticas ou perda expressiva de competitividade mercadológica, como ocorreu em 2002, o que poderia tornar esses sócios inadimplentes.
- Reafirmamos que a receita paga pelo sócio como reembolso pelo serviço que a Singular fez ao intermediar o seu processo de Repasse será sempre reembolsada pelo banco de fomento. É importante aqui a reflexão que esse tema reflete na complexa análise do que seja ato não cooperativo. Parece-nos natural que, quanto mais avançarmos sobre captação de Poupança de não sócios para atender nossos sócios com Repasses promovidos pelo banco cooperativo, mais argumentos daremos ao legislador para rotular parte desse ganho como ato não cooperativo.

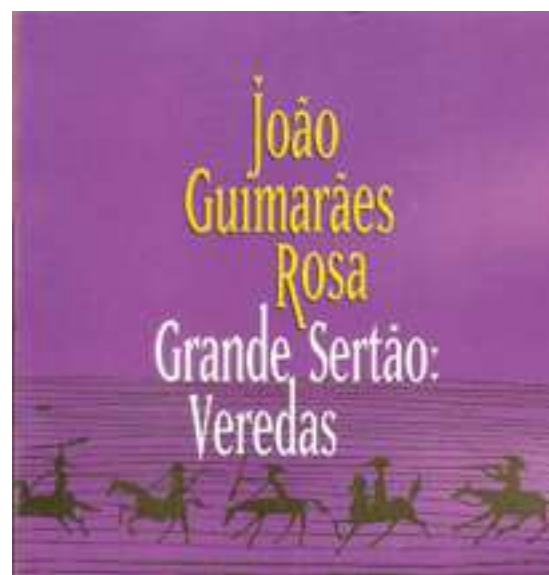


- i) O objetivo da Singular é favorecer o trâmite da riqueza de seus sócios na sua área de ação, de tal sorte que possa equalizar o excesso de liquidez de alguns sócios com a necessidade de recursos de outros, sempre se apoiando nos itens de funding de seu balanço, os quais foram construídos por seus sócios. Isso gera desenvolvimento e riqueza regional. Nesse saudável ambiente cria-se uma fonte de recursos próprios para empréstimos (funding) a seus sócios, gerando para a Singular uma interessante receita obtida pelos juros pagos por esses sócios sobre sua carteira de recursos próprios. Mas aqui cabe uma reflexão: se o Repasse oferecido a nossos sócios é funding externo do banco repassador, então esse não irá guardar uma correlação direta na sua alocação e as inúmeras origens regionais dos fundings que irão intermediar. Vê-se que esse movimento não corrobora com o preceito do cooperativismo de desenvolvimento regional, pois a região da área de ação da Singular irá se beneficiar demasiadamente do funding captado em outras regiões nacionais, assim potencializando o empobrecimento de outra região.
- j) Se alguma Singular acessa o Procapcred - Programa de Capitalização de Cooperativas de Crédito do BNDES, ou acessa essa linha diretamente de seu banco cooperativo, acreditamos ser um equívoco incluir esses juros pagos na distribuição das Sobras.
- k) Haveria outras ponderações, mas essas já sinalizam o “equívoco” de se ter o Repasse na AGO.

### SEGUNDA PREMISSE - POUPANÇA:

A Singular que tiver um Banco Cooperativo no conglomerado pode legalmente fazer o serviço de captação de Poupança, inclusive de não sócios. Usualmente, esse esforço visa fomentar o Repasse Rural nessas Singulares, e sua destinação seguirá um processo definido na estratégia entre essas partes. Portanto, muitas das ponderações feitas até aqui nesse artigo devem ser também aplicadas às Singulares que incluem a Poupança como “aplicação” em suas Sobras. Isto, pois, acreditamos que essa prática seja algo frágil haja vista ser unicamente do banco cooperativo o resultado desse esforço (captação, funding e gestão). Algo que não ocorre, por exemplo, com o Depósito a Prazo (RDC), o qual é totalmente gerido pela Singular, e muito mais interessante quanto ao projeto de perenidade dessa instituição.

- a) Ao levarmos a Poupança para a distribuição na AGO, devemos ter em mente que à Singular cabe apenas um discreto ganho como “operacionalizadora desse serviço”, a ser pago pelo banco detentor do Repasse. Ao banco cooperativo fica o custo baixo por essa captação, e após atender a essa legal destinação de Repasse, ainda lhe sobra uma boa parcela de funding para direcionar de forma mais rentável ao mercado, seja em títulos públicos ou mesmo em empréstimos.
- b) Ao incluirmos a Poupança na distribuição das Sobras, reduzimos o valor original devido aos sócios, Sobras, Reservas e Fates, além de pagarmos esse “prêmio” da Poupança apenas aos sócios, excluindo os não sócios. Esse bônus pode fazer com que esse ganho aos poupadores sócios se aproxime do DI sem a devida tributação aplicada a investimentos concorrentes.
- c) É importante frisar que sobre o ganho oficial desses nossos “poupadores” não há tributação e essa rentabilidade legal é única a nível nacional e é 100% paga pelo banco cooperativo. Portanto, não deveria haver “bônus” pago pela Singular na AGO como se fosse sua “captação”.
- d) Ressaltamos que, historicamente, esse enorme grupo de poupadores tiveram rendimentos muito inferiores que na aplicação tradicional em Depósito a Prazo (RDC) nessa mesma Singular, tendo chegado em 2015 a obter ganhos negativos frente à inflação. Isso nos parece um descompasso social acima do desejado, gerado unicamente pela necessidade de manter o Repasse para um grupo discreto de sócios.



- e) Os sócios que acessam Repasse de Bancos cooperativos raramente aplicam em Poupança, pois sabem que esse rendimento é pífio frente ao Depósito a Prazo (RDC), o qual o premia nas Sobras. Paremos para refletir!

- Por que o seletivo grupo hiperbeneficiado pelo Repasse não aplica no produto que gera funding para essa linha tão relevante para eles?
- Por que um enorme número de outros sócios deveria aplicar em Poupança, com perda direta de rendimento, e muito provavelmente não mais participando das Sobras por aplicações, já que Poupança não estará mais na distribuição por ser captação de terceiro?
- Por que despender tanto esforço em captar Poupança de não sócios para atender a essa demanda de Repasse?
- Como fica a Governança quanto ao seu Princípio de Equidade, que reza que devemos dar um tratamento justo e isonômico a todos os sócios e aos stakeholders (demais partes interessadas), primando pelos seus direitos, deveres, interesses...?

### PONDERAÇÕES FORMAIS:

Se bem ponderado comercialmente, lucrativo e alinhado ao projeto de perenidade da Singular consideramos oportuno termos o Repasse em nossa prateleira de Soluções, mesmo que atenda apenas a um seletivo grupo de sócios. Contudo, pedimos especial atenção quando esse funding tem origem em nosso banco cooperativo, pois, para que “tenhamos” acesso a esse crédito hiperbonificado há necessidade de um enorme esforço comercial, mudança de foco mercadológico e redução dos ganhos de uma enorme massa de sócios em suas aplicações, o que conseqüentemente ocasiona uma menor distribuição de Sobras a eles. Portanto, é necessário que os poucos sócios de Repasse reconheçam o enorme esforço da sua sociedade em lhe prover essa deferência, e que, e de forma inquestionável, concentrem suas demandas de serviços financeiros na Singular que os apoia, para que ao concentrarem gerem riqueza suficiente para viabilizar seu resultado comercial final.

Respeitamos seu ponto de vista caso encontre argumentos que refutem todas ou algumas dessas nossas reflexões, o que, conceitualmente, lhe permitiria manter os juros pagos em Repasse e a Poupança na distribuição de Sobras. Entretanto, isso o

obrigaria a elevar ainda mais seus esforços comerciais, objetivando maiores volumes em Poupança, sejam de sócios ou clientes, caso necessitem de elevado funding de Repasse de banco cooperativo.

Mas, ainda assim entendemos que caso haja algo não defensável em sua argumentação, estaremos então questionando a lisura da Governança, reduzindo a Reserva Legal, o Fates e as Sobras à disposição dos sócios. Sem ponderar que há a possibilidade disso gerar passivos legais, contábeis, societários e sociais difíceis de serem reparados, para os quais não temos fundos específicos destinados a suportar eventuais desfechos legais desfavoráveis.

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Guimarães Rosa, se vivo fosse, com seu jeito brejeiro, diante deste cenário de mesmice, nos orientaria a dar um golpe na cabeça da cobra ou em outras palavras, pediria que o sistema de informática que imputa os critérios de distribuição de Sobras pela Singular não mais permitisse a inclusão de Repasse e Poupança. E desde já, direcionaria ao Fates - ato não cooperativo -, aquilo que mais claramente lhe é de direito, já que esses dois itens não estariam mais na distribuição das Sobras como investimento ou juros pagos.*

*Mas, caso a Singular mantivesse o entendimento de que é legal manter os juros de Repasse e a Poupança na distribuição das Sobras, aconselharíamos que, então, tivesse um formato maduro e retilíneo de distribuir Sobras sobre Serviços, aí sim poderíamos, quem sabe, incluir a parte líquida ganha pelos serviços da Singular e paga pelo banco oficial (e/ou cooperativo) frente ao Repasse e Poupança. Contudo, não estaríamos aqui discutindo o mérito do que seria rotulado de ato não cooperativo e, assim, eventualmente destinando para a AGO valores acima do formal.*

*Diante das inúmeras reflexões propostas, deveríamos ponderar se não seria prudente corrigir ou mesmo minimizar as origens dos desdobramentos desse complexo cenário pois, nunca estaremos a salvo do alerta do grande Guimarães Rosa em seu conto “Lua de Mel”: “No mais, mesmo, na mesmice, sempre vem novidades”.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



ESTRATÉGICO

# RESERVAS NÃO EXISTEM ANTES DO DÉBITO DOS JUROS AO CAPITAL

postado em  
31/10/2016

Por viajar muito sou grande usuário de GPS, Waze, Google Maps e afins, porém sempre que me desloco entre cidades fico na dúvida sobre qual deles estará mais ajustado ao trajeto, pois eles sempre apresentam uma diferença em alguns quilômetros. E assim, pela prática, percebo que um deles usa como ponto de referência o “marco zero” da cidade, que tende a ser sempre uma praça ou uma grande igreja. Já outros se limitam a medir até o final da estrada que dá acesso a cidade destino, ou ainda a distância da divisa da cidade. Portanto, todos esses serviços nos levam ao local, mas com diferentes informações, o que é sem dúvida algo aceitável, pelo custo e liberdade que cada um desses aplicativos tem para se balizar.

Entretanto sabemos que a regulamentação é clara quanto à forma de uma Singular destinar no final do ano parte de seus resultados às suas Reservas. E este percentual é, no mínimo, aquele definido estatutariamente, o que significa dizer que não há duas métricas para informar ao órgão regulador e a seus associados qual é o percentual que foi somado a Reserva no último dia útil do ano anterior. A lógica para este depósito em Reserva é que, depois de encerrado o ano civil anterior, onde já está incluído o impacto das despesas com juros ao Capital, deve-se aplicar o percentual estatutário para Reservas, ou respeitar o estatuto quando este define este numeral como sendo o “mínimo”.

Portanto, neste caso, caberia ao Conselho, com apoio do executivo, direcionar em “30/12/20XX” um percentual acima da base mínima estatutariamente definida. Contudo, na AGO, os líderes da Singular estão livres para direcionar para a Reserva parte das Sobras a disposição da Assembleia.

Ocorre que vemos em algumas Singulares o cálculo da Reserva anual usar o percentual aplicado sobre o resultado do ano anterior, sem que tenham sido descontados os juros ao Capital, gerando um percentual distorcido e não coerente com a legislação e com as diretrizes traçadas pelo estatuto.

Vejamos este rápido exemplo caso a Singular remunere seu Capital Social: Uma Singular estatutariamente direciona para a Reserva 30% de seu resultado. Imaginando que esse resultado foi de R\$ 12.000.000,00, sem que dele se tenha descontado os R\$ 4.000.000,00 pagos como juros ao Capital. Se usarmos erroneamente o cálculo de 30% sobre R\$ 12.000.000,00, teremos destinados à Reserva R\$ 3.600.000,00 (30% do resultado). Mas, se aplicarmos a legislação que prevê que antes de calcularmos a Reserva, devemos retirar do resultado os Juros ao Capital por ser uma despesa do ano corrente, teríamos 30% aplicado sobre R\$ 8.000.000,00, o que resultaria em uma destinação à Reserva de R\$ 2.400.000,00 e não R\$ 4.000.000,00. Ou seja, R\$ 1.200.000,00 a menos na Reserva.

Concordamos que caso o estatuto defina que, “no mínimo” 30% do resultado seja destinado à Reserva, o valor de R\$ 3.600.000,00 estaria correto apenas quanto ao montante. Mas não estaria correto informar ao órgão regulador, associados e a sociedade que foi 30% para a Reserva, omitindo sua real grandeza de 45% do resultado. Pode parecer um pequeno equívoco, mas diante da complexidade que é a gestão de uma Singular, a existência de Governança em muitas delas e a necessidade de transparência nas decisões públicas de nosso modelo de negócio, seria oportuno que não tivéssemos nenhuma Singular com este descompasso.

## Legislação 5764/71 Capítulo VII - Dos Fundos - Art. 28.

“As cooperativas são obrigadas a constituir: I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício”.

**REFLEXÃO FINAL POR  
RICARDO COELHO CONSULT,  
SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.**

*Em muitos casos a legislação que trata do mercado financeiro e do cooperativismo de crédito permite duplas interpretações, mas quanto à forma do cálculo de destinação à Reserva não nos parece que há na legislação vigente formas de interpretá-la como se pudéssemos admitir uma leitura mais complacente. A qual permite destinar mais recursos para a Reserva do que o estatutariamente definido ou acima do percentual aprovado pelos líderes, simplesmente considerando que o estatuto permite tal prerrogativa por constar nele a expressão “no mínimo” x% do resultado para as Reservas.*

*Eventualmente, pode haver alguma de nossas mais de mil Singulares adotando o percentual destinado as Reservas com base nas Sobras Líquidas do Exercício, sem deste montante retirar os Juros pagos ao Capital. Portanto, caso haja, é oportuno rever esta prática, pois para este tema só há uma forma de mensurar esta destinação para Reservas, diferente do GPS, Waze, Google Maps...*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



ESTRATÉGICO

## AGO - RATEIO PELO SALDO MÉDIO TAMBÉM PARA A CARTEIRA DE CRÉDITO

postado em  
28/09/2016

Um querido tio me contou uma antiga fábula para demonstrar que em muitos casos fazemos coisas na vida unicamente porque assim aprendemos, sem nunca questionarmos sua origem. A fábula conta que uma senhora preparava um pernil para o jantar cortando as pontas do osso dessa carne. Seu marido, sem entender porque ela fazia aquilo, perguntou a ela o motivo. Ela simplesmente respondeu: "Porque era assim que minha mãe fazia". Então, o marido curioso, ligou para a sogra para saber o real motivo de cortar as pontas do osso do pernil. A resposta da sogra foi essa: "Porque meu forno era pequeno". Moral da história: devemos verificar se não estamos agindo em nosso cotidiano, usando antigas verdades como se essas fossem absolutas.

Para seu melhor entendimento explicitaremos nossas ponderações em distintas reflexões para que ao final você tenha uma estruturada contextualização para uma eventual tomada de decisão

### 1ª REFLEXÃO O TOMADOR DE CRÉDITO É UM GRANDE CLIENTE

Com cautela, discernimento, e uma competitiva política de crédito, é muito provável que a sua carteira de clientes tomadores de crédito esteja muito bem atendidas, pois potencialmente seriam eles clientes de ótima índole e capacidade de pagamento. Portanto, sendo eles mais de 60% de seus sócios ativos, é preciso esforços para am-

pliação da qualidade e quantidade dos sócios tomadores de recursos, o que permitirá que sua Singular dê vazão as suas fontes geradoras de funding (dinheiro para emprestar), dando assim um ciclo financeiro virtuoso e interessante a todos os participantes (Singular, investidor e tomador de recursos).

### 2ª REFLEXÃO O TOMADOR DE CRÉDITO É O ÚNICO SÓCIO QUE INCORPORA RISCO

Sabemos que, em conceito, todo e qualquer tomador de crédito tem uma propensão a não honrar seu compromisso, pois o futuro a ninguém pertence. Isto é tão verdade que a legislação obriga a uma provisão contábil mesmo dos clientes que consideramos ótimos pagadores ou que nos dão ótimas garantias. Portanto, nosso modelo de negócio nos obriga a carregar na definição da taxa de juros um percentual que explicita a possibilidade de perda creditícia. Ou seja, só o tomador de crédito, já na liberação do seu crédito, nos gera menores Sobras em função do risco provisionado ou até, em último caso, pela perda efetivada. Desta feita, os demais sócios que não tomaram crédito no corrente ano são afetados na AGO pelas provisões e perdas oriundas dos tomadores de créditos.

### 3ª REFLEXÃO SÓ O TOMADOR DE CRÉDITO TEM UM GANHO FINANCEIRO IMEDIATO

Ao tomarem crédito em uma Cooperativa de Crédito este sócio PF já tem um ganho de 3% (ou 1,5% se PJ) em função da não incidência legal do IOF. Ou seja. Um cliente que toma R\$ 10.000,00 por um ano tem conosco um ganho à vista de R\$ 300,00, algo que não ocorre com nenhum outro tipo de compra de nossos produtos e serviços, em especial quanto ao Depósito a Prazo ou à vista.

### 4ª REFLEXÃO TOMADORES DE CRÉDITO DE CONSUMO DESEJAM DISCRICÃO

A prática nos mostra que os clientes mais rentáveis são os que tomam crédito de consumo - Cheque Especial, Parcelados (CDC), Financiamento do Cartão de Crédito... Eles precisam de limites generosos, dinâmicos e longos, sendo que a taxa é um fator secundário na sua decisão. Mas são sedentos por discricão, tanto que são usuários ativos de nossos canais de atendimento tecnológicos.

### 5ª REFLEXÃO SÃO IRRISÓRIOS OS GANHOS NA AGO PELOS JUROS PAGOS NO CRÉDITO DE CONSUMO

Para estes clientes de crédito de consumo que pagam taxas elevadas, só seria relevante um retorno de juros pagos, se próximo a 1% e 2% da taxa média que pagou no ano. Isso exigiria um enorme volume alocado na AGO para esta finalidade, e, além disto, causaria um enorme desbalançamento na lógica da distribuição dos ganhos. É importante frisar que desconhecemos qualquer Singular que pudesse adotar tal hipótese. Portanto, mantendo a lógica atual de distribuir Sobras por juros pagos, percebe-se que mesmo consumindo um elevado montante da distribuição, os tomadores de crédito de consumo percebem como insignificante o valor ganho na AGO. Assim sendo, esta ação atual na distribuição das Sobras tem uma baixíssima eficácia e apelo comercial e pouco apoio no esforço de nos diferenciar dos bancos comerciais, os quais não tem a possibilidade formal de distribuir lucros a seus "clientes".

### 6ª REFLEXÃO CLIENTES DE CRÉDITO DE CONSUMO NÃO COSTUMAM FREQUENTAR AGOS:

Diante da enormidade destes clientes em sua Singular, é irrisório, se é que existe, algum deles que frequentam a AGO, pois reconhecem que precisam se reeducar quanto aos bons preceitos do que sejam bons comportamentos socioeconômicos. Assim, quando eventualmente conseguirem sair do grupo de clientes que tomam crédito de consumo, irão migrar para o outro grupo dito

“mais saudável” socialmente (os investidores), passando então naturalmente a explicitar de forma clara suas posições societárias e a exigir publicamente mais ganhos na AGO.

#### 7ª REFLEXÃO EXPURGO DE CLIENTES E JUROS DE RISCO NO RATEIO DAS SOBRAS:

Há mais de 6 anos escrevi um artigo que propunha expurgarmos da distribuição na AGO aqueles clientes com risco acima de “D” em 31/12, ou expurgamos da lógica da distribuição de juros pagos oriundos de receitas punitivas como o Adiantamento a Depositantes, Juros de Mora etc. Pois não é sensato distribuir Sobras a um cliente que em 31/12 provisionou 10% do que nos deve, impactando todos os demais sócios, ou devolver-lhe ganhos por juros pagos de forma punitiva. Ficamos satisfeitos em verificar que muitas bandeiras já implementaram algumas destas facilidades em seus sistemas computacionais destinados aos parâmetros de distribuição das Sobras.

#### 8ª REFLEXÃO RATEIO DE DEPÓSITO A PRAZO NÃO PONDERA A TAXA GANHA PELO SÓCIO:

Verifica-se que clientes distintos podem ter um mesmo saldo médio anual em Depósito a Prazo, mas em contrapartida recebem distintas taxas por estes investimentos. Contudo, no rateio das Sobras, recebem o mesmo montante. Percebe-se que não se leva em conta a taxa média obtida na aplicação durante o ano e, sim, somente o saldo médio dessas aplicações.

#### 9ª REFLEXÃO CARTEIRA DE CRÉDITO TEM NA TAXA SEU RISCO

Clientes de mais elevado risco costumam tomar crédito em linhas de crédito de consumo, como é o cheque especial. As taxas são elevadíssimas, pois embutem o risco de perda real do nosso principal e dos juros. Já clientes mais estruturados que tomam crédito conosco de maior vulto e longos, e que podem inclusive nos fornecer uma boa

garantia, irão ter taxas de juros mais bonificadas em função do menor risco de perda. Vê-se também que estes clientes de menor risco no crédito são mais aderentes a Singular, quando comparados aos de crédito de custo mais elevado. Portanto, ao distribuímos Sobras por Juros Pagos estamos favorecendo em demasia aqueles créditos de maior risco de perdas e também tornando pouco relevante o ganho nas Sobras distribuídas a créditos de maior vulto, longos e com garantia que foram tomados a taxas menores em função do menor risco.

#### RICARDO COELHO CONSULT,

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Diante dessas reflexões, propomos que analisemos os motivos que nos fazem por décadas distribuir as Sobras com base no Saldo Médio para Depósito a Prazo e à vista, e sobre os juros pagos para o Crédito.*

*Seria plausível criarmos um ambiente de simulação onde verificaríamos os resultados utilizando o Saldo Médio para os três grandes grupos de rateio, o que se constataria ser muito mais coerente com os propósitos de nossa sociedade.*

*Diante de um tema complexo que requer uma enorme base de conhecimento, nos colocamos abertos a aprender os motivos que por décadas nos levaram a definir o rateio para o crédito sobre os juros pagos, e não sobre o saldo médio tomado. Mas, pelo nosso nível atual de reflexão, nos parece questionável fazermos o rateio das Sobras para o crédito pelos juros pagos, algo como cortamos as pontas do osso do pernil antes de ser assado, sem saber muito bem o por quê disso.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**

## TREINAMENTOS + DEMANDADOS NO ÚLTIMO ANO



#### RELACIONAMENTO DE RESULTADOS A HORA É AGORA

**Objetivo:** Desenvolver habilidades no quadro funcional visando subsídios para uma gestão fluida de temas cotidianos de uma instituição financeira massificada. Permitindo assim assimilar os conceitos macros deste cenário ajustados ao cooperativismo de crédito.

#### GESTÃO ESTRATÉGICA DE CONCESSÃO E MANUTENÇÃO DE CRÉDITO

**Objetivo:** Compartilhar preceitos práticos que permitem que a carteira de crédito tenha altíssima relevância comercial no resultado da Singular.

#### VISITAS COMERCIAIS PARA PROFISSIONAIS DO COOP. DE CRÉDITO

**Objetivo:** Capacitar para que os profissionais do cooperativismo de crédito possam efetuar visitas comerciais com alta eficácia, permitindo, elevação da aderência da carteira atual, redução de riscos e prospecção de novos bons associados.

#### FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

**Objetivo:** Desenvolver habilidades no quadro de Conselheiros Administrativos visando subsídios para uma gestão executiva de temas cotidianos de uma instituição financeira massificada, permitindo assimilar os conceitos macros deste cenário e ajustá-los aos conceitos macros do cooperativismo de crédito. Bem como prepará-los para uma ainda melhor performance frente a Governança Cooperativa.

#### FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS FISCAIS

**Objetivo:** Capacitar os conselheiros fiscais para o exercício das funções relativo às atividades no cooperativismo de crédito, esclarecendo sobre os aspectos legais, das responsabilidades dos cargos investidos e de toda a dinâmica do segmento e das instituições financeiras, seus controles, riscos e desenvolvimento. Bem como prepará-los para uma ainda melhor performance frente a Governança Cooperativa.



**RECEBA ARTIGOS EXCLUSIVOS,  
CADASTRANDO-SE PELO SITE:  
RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR,  
FACEBOOK: RICARDO COELHO CONSULT  
E/OU LINKEDIN: RICARDO COELHO**

ESTRATÉGICO



# O EQUÍVOCO NA REMUNERAÇÃO DO DEPÓSITO À VISTA PELA POUPANÇA NA AGO

postado em  
03/01/2017

Todos nós algumas vezes temos que repensar nossos preceitos e certezas para podermos continuar a vida como ela se desenha. São perdas irreparáveis, são netos que nos chegam de surpresa, são filhos que fazem tatuagens sem que saibamos, e por aí vai. Foram anos de orientações a nossos clientes para que utilizassem uma específica e inovadora forma de distribuição das Sobras, que era realmente "barata", e que comercialmente mantinha sua relevância frente aos seus bons clientes. Em 2012, visando socializar essa estratégia com meus milhares de leitores enviei o artigo: "Engenharia Reversa na distribuição das Sobras", postado em nosso site.

Mas, apesar de julgarmos que seu conteúdo é de extrema valia para sua Singular, ele tem em uma de suas sugestões um erro sutil, mas ainda assim um relevante erro de conceito. Se sua Singular já se beneficia da estratégia da Engenharia Reversa das Sobras, pedimos atenção às ponderações desse artigo. Caso contrário, seria oportuno que sua Singular analisasse as muitas oportunidades dessa excelente estratégia.

**Onde está a pontual mudança de base conceitual:** De forma geral, argumentava para primeiro fazermos um cálculo de quanto seria comercialmente interessante distribuir na Sobra com base nos índices que são usados no cotidiano de cada um dos negócios que vão nesse rateio. O objetivo é gastar menos na distribuição, mas comercialmente fazer isso parecer um ganho elevadíssimo. Uma das orientações é para que pagássemos a remuneração da Poupança na distribuição das Sobras quando estivéssemos tratando do Saldo Médio em Depósito à Vista, seja porque é um índice conhecido, aceito, não tributado, "barato" (6,17% a.a.) etc., ou, então, porque a totalidade dos bancos disponibiliza uma solução muito próxima a esse nosso ganho na AGO que é a facilidade de aplicar e resgatar automaticamente em uma poupança os depósitos feitos em uma conta corrente, sem estresse ao cliente, e com os rendimentos mensais das datas de aniversários creditados nessa conta corrente, o que doravante chamaremos de Poupança Corrente. Aqui começo a construção do raciocínio do por que uma das orientações originais não é totalmente coerente ao nosso negócio.

**A poupança oficial tem remuneração mensal:** Nas soluções de Poupança Corrente, ofertadas pelos bancos, ou da tradicional Poupança, a remuneração mensal se dá pelo menor saldo na data mensal, de tal sorte que, um assalariado que ganhe no início do mês R\$ 5.000,00 e no final do mês mantenha apenas um saldo de R\$ 100,00, será remunerado por esse menor saldo na data de aniversário. E assim será até o final de um ano. Caso esse cliente deposite novos valores nessa Poupança (ou em uma Poupança Corrente), ele também será remunerado pelo menor saldo nessa nova data. Fica claro que na Poupança tradicional ou Poupança Corrente a remuneração segue a lógica de menor saldo mensal em uma data e não pelo saldo médio anual, que é a métrica que usualmente baliza nossa distribuição das Sobras na AGO, em função do Depósito à Vista.

## Um exercício para juntos reconstruirmos esse conceito:

*Ocorre que, como vimos no caso acima, se analisássemos o ganho anual desse cliente, veríamos que ele possui um rendimento anual irrisório relativo a sua aplicação na Poupança em 2016, próximo de R\$ 6,17 no ano (6,17% a.a. de R\$ 100,00). Mas, se esse cliente é sócio de uma Singular que remunera o Depósito à Vista nas Sobras pelo seu saldo médio anual, teria uma remuneração sobre essa mesma movimentação no Depósito à Vista dezenas de vezes superior à Poupança oficial, já que as Singulares utilizam distintas lógicas matemáticas.*

*Para avançarmos na construção desse novo conceito, devemos repensar o discurso de que a Singular pagou na AGO o exato índice anualizado da Poupança para o saldo em conta corrente de seus sócios (ou um percentual da Poupança).*

*Vamos entender o por quê disso ocorrer e refletir se isso não é algo muito mais impactante do que possamos imaginar?*

### Início da desconstrução e da construção de uma nova forma de pensar:

A remuneração do saldo médio da Poupança oficial é dada pelo menor saldo do mês para uma data base, mas muitas de nossas Singulares fazem essa remuneração na AGO pelo saldo médio anual. E isso muda tudo. No caso do assalariado acima que ganha R\$ 5.000,00 mensais, muito provavelmente seu saldo médio anual será de mais ou menos R\$ 1.200,00 e não os R\$ 100,00, que mensalmente é o seu menor saldo. Isso nos leva a concluir que esse mesmo R\$ 100,00 será o saldo base anual a ser remunerado pela Poupança oficial. Ou seja, nesse hipotético caso, vê-se uma remuneração 1.200% acima do que ganharia se tivesse sido remunerado pelo produto Poupança oficial ou pela Poupança Corrente de um banco de varejo qualquer.

**Reverendo o discurso:** Seria oportuno revermos nosso discurso na AGO que diz que remuneramos o Depósito à Vista pelo saldo médio anual em um percentual qualquer ou mesmo em 100% da Poupança. Pois, como visto em nosso artigo anterior, é bom que usemos a Poupança como o indicador dos ganhos sobre o saldo em conta corrente, seja por ser um belo indicador no varejo ou pelo fato de assim estarmos acompanhando uma solução específica em grandes bancos (Poupança Corrente). Mas aqui pedimos sua reflexão. Se passarmos a usar a mesma lógica de remuneração mensal da Poupança oficial nossos "gastos" serão infinitamente menores para remunerar um mesmo "saldo" da conta corrente que um sócio tenha conosco.

**Estudo prático de quatro casos:** Em recente consultoria pedi a um técnico que pegasse quatro contas correntes de distintos públicos e simulasse como seria o rendimento se aqueles saldos positivos no ano passado transitassem por uma conta oficial de Poupança, obtendo assim a mesma remuneração oficial. Depois pedi que comparasse esses valores com a remuneração paga na AGO desse ano que teve como base o saldo médio anual para o item Depósito à Vista.

### O resultado

*A diferença oscilou entre 400% e 2.800%. O que isso significa? Significa que remuneramos de forma estratosférica na AGO o saldo em conta corrente. Assim, doravante deveríamos divulgar em alto e bom tom que o saldo positivo em conta corrente terá a mesma remuneração na AGO da Poupança oficial, se esse for o desejo da Singular.*

*Portanto, esquecendo por completo o uso do saldo médio anual para esse item. Isso nos permite criar inúmeras formas de compor os resultados comerciais da Singular, inclusive destinando essa nova "gordura" em Reserva, Fundo de "Expansão", Fates e, por que não, nas Sobras quando da AGO, que podem inclusive alocar mais recursos na distribuição ao Depósito a Prazo.*

**Como usar corretamente o índice de Poupança na AGO:** Mesmo que sua Singular não remunere na AGO o saldo médio do Depósito à Vista com base em 100% do índice anual da Poupança, certamente ela "paga" uma remuneração que pode ser expressa em um percentual qualquer frente a esse indicador oficial (ex. 40% da Poupança). Assim, é prudente aplicarmos a mesma engenharia de cálculo mensal da Poupança oficial que usa o rendimento mensal de uma data específica, mas não o saldo médio anual. A nosso ver, é um equívoco comercial a manutenção do discurso de que a Singular remunera o Depósito à Vista na AGO pelo seu saldo médio anual, pois o sócio não tem tempo e intenção de entender a diferença entre esses dois cálculos. Ele ficará grato se sua Singular remunerar seu saldo em conta corrente pela lógica da Poupança oficial.

**Quando as duas maneiras de remunerar seriam iguais:** Só há uma forma de um cliente que tem uma Poupança Corrente ter a mesma remuneração do seu saldo em Depósito à Vista em uma Singular que pague 100% da Poupança sobre esse saldo médio anual na AGO. Para isso, esse cliente precisaria manter, sem movimentar durante todo o ano, um saldo na sua conta corrente do banco. Algo raro e nada coerente. Então por que remunerarmos dezenas de vezes a mais?

**Faz-se necessária uma mudança mental:** Reconheço que devemos solicitar a nossa área de tecnologia que desenvolva um simulador para que os saldos diários positivos em contas correntes sejam analisados como se estivessem aplicados em Poupança oficial. Assim, saberíamos o valor exato que um cliente teria de ganho em uma Poupança Tradicional ou na Poupança Corrente, e com base nisso pagaríamos esse seu prêmio na AGO, quanto ao quesito saldo em Depósito à Vista. Isso requer muito trabalho e certamente não estará pronto em nossa próxima AGO, mas afirmo que enquanto remunerarmos o Depósito à Vista pela Poupança na AGO, com base no saldo médio anual e não no menor saldo mensal em uma data, como na Poupança, estaremos "desperdiçando" uma enormidade de recursos disponíveis a Assembleia. Portanto temos duas opções:

**01**  
A primeira é buscar uma solução paliativa, pagando menos, já que sabidamente a remuneração para o saldo médio em conta corrente está acima da razoável e do praticado pelo mercado quanto ao ganho dos produtos Poupança e Poupança Corrente.

Aqui, reforçamos que é incoerente admitir que um cliente faça saldo médio em conta corrente como investimento, ainda mais pela distância entre esses ganhos e o depósito a prazo. Mas, se olharmos pela lógica descrita até aqui, e analisarmos detalhadamente os ganhos de nossos sócios frente à Poupança oficial, veremos que pagamos na AGO para o saldo médio em conta corrente um rendimento enorme, muitas vezes superior à Poupança.

**02**  
A segunda é continuar pagando Poupança pelo índice anual aplicado ao saldo médio anual em conta corrente.

Nesse caso, a despesa é elevada, e precisaríamos reinventar a forma de "valorizar" sobremaneira essa "despesa", pois a verdade não é que esses sócios ganharam 100% (ex.) da Poupança, mas sim "800%" (ex.). E isso tem um enorme custo e deve ser muito bem explorado comercialmente, pois só nosso modelo de negócio tem essa prerrogativa. Contudo, diante da crise que se instalou, seria uma demonstração de bom senso reduzir toda e qualquer despesa desnecessária, e nesse caso, esquecendo a base pelo saldo médio anual da conta corrente e utilizando o menor saldo na data de aniversário da Poupança oficial, teremos enormes recursos para destinar a Reserva, Fates etc. Ao mesmo tempo em que, em épocas de redução de resultados, essa criativa "economia" nas Sobras certamente fará uma boa diferença no resultado e, até, se bem trabalhada, pode ser transformada em uma nova fonte de "receita".

**REFLEXÃO FINAL**  
**POR RICARDO COELHO CONSULT.**  
 SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*A sistemática da aplicação do cálculo da Poupança e a lisura do seu índice são reconhecidas pela sociedade como algo coerente. Portanto, a aceitam se aplicada na AGO como balizador do ganho do saldo em conta corrente, e sabem que os ganhos nas Sobras são o nosso maior diferencial comercial. Além do que, para nós que estudamos anos a fio esse segmento, sabemos que é o transito da riqueza de um cliente em sua conta corrente potencializa definirmos se ele mantém ou não um bom relacionamento com a Singular. Diante do exposto, é plausível que não mais usemos a distribuição do saldo em conta corrente na AGO com base no saldo médio anual e, sim, passemos a "simular" esse ganho na base utilizada para o cálculo da Poupança.*

*Por mais que possa parecer estranha essa minha afirmação, digo que devemos "empacotar" esse ganho do saldo em conta corrente na AGO como se fosse um dos nossos maiores diferenciais comerciais, pois estamos espalhados pelo Brasil e muitos dos sócios não sabem da aplicação automática em Poupança dos depósitos em uma conta corrente (Poupança Corrente), e os poucos que sabem, aprenderão que também o fazemos na AGO utilizando os mesmos critérios.*

*Mas, se sua Singular já adota os ensinamentos do artigo: "Engenharia Reversa na distribuição das Sobras", peço que verifique se não seria plausível rever a remuneração ao saldo médio da conta corrente, pagando não mais o índice oficial da Poupança anual, e, sim, a mesma lógica aplicada por um banco comercial que disponibiliza a Poupança Corrente, caso esse cliente tivesse lá movimentado sua conta. Se sua Singular ainda não adota tais ensinamentos, pedimos atenta leitura do artigo referendado nesse parágrafo.*

*Esse artigo nos faz refletir como nosso modelo de negócio tem peculiaridade na sua gestão comercial que transcendem a obviedade. Há uma década trabalho, estudo, escrevo sobre ele e sempre me surpreendo favoravelmente com mares a serem desbravados, alguns em nosso quintal.*

**Concordar é secundário.  
 Refletir é urgente.**



**GESTÃO**

## **NESTE PLANEJAMENTO FOQUEMOS EM 100% DE ADERÊNCIA À SINGULAR**

postado em  
 05/10/2016

É usual acreditarmos que antes de nos casarmos tivemos tempo de julgar se o parceiro teria potencial para juntos construirmos um projeto vitorioso de família. O que significa dizer que ambos reconheceram o potencial do outro e validaram esses predicativos como sendo suficiente para esse complexo desafio social. Mas imagine-mos que, dias antes do casamento, os dois realizem um "Planejamento Estratégico" para este casamento, e nele eles concordam que tiveram total liberdade de escolha e que há total possibilidade de eles edificarem esse projeto de família.

Entretanto, de forma velada, os dois, antes de casarem, já aceitam como normal a ideia de que um dia, um deles possa não ser fiel.

Você, meu caro leitor, deve estar chocado com uma introdução tão fora dos padrões usuais de família que tradicionalmente edificamos e que

ainda norteiam a maioria de nossos lares. Este é o objetivo deste artigo, causar fortes reflexões quanto aos desafios que focamos em nossos Planejamentos Estratégicos, haja vista que é usual vermos que alguns deles em seus grandes focos toleram formalmente como natural a ideia de que o sócio possa "trair" abertamente a sociedade, buscando sempre que possível seus próprios interesses e não o da coletividade, a qual se uniu. Ocorre que, existindo harmonia e soluções coerentes e competentes para ambos os interessados, (Singular e sócio) não haveria porque procurar uma terceira instituição financeira para atender a demandas de qualquer um dos sócios. É da premissa de nosso negócio que, havendo competitivas soluções em nossa Singular, o sócio deveria internalizar que o seu ganho nesta relação se dá na proporção direta com que concentra

suas demandas saudáveis em sua instituição financeira, permitindo assim ganhos financeiros, qualidade de atendimento, desenvolvimento regional, participação na gestão etc. E sendo assim, é pernicioso admitir que nossos sócios demandem no mercado soluções que dispomos na Singular para auferir pequenos ganhos, e usufruam da Singular apenas aquilo que lhe seja mais rentável ou que não seja permitido na concorrência, como:

adiantamento a depositantes, emissão de cheques sem fundos, atraso usual de parcelas etc..

Portanto, há uma consequência nada saudável a atitude de nossa liderança em acatar como normal a não fidelidade de nossos sócios mais “esperotos”, pois dessa forma nossos profissionais das unidades de negócio irão internalizar que essas atitudes são normais e que é um direito do sócio procurar ganhar a cada solução, só fazendo na Singular aquilo que lhe seja favorável. Como consequência, fica frágil o resultado de nossos esforços com palestras, seminários, pré-assembleias, assembleias etc., que visam reforçar que em nosso modelo de negócio é necessário que o sócio se porte como fiel cliente, já que ele é o “dono”. E assim, como “dono”, deve concentrar suas demandas em sua empresa para usufruir de amplos benefícios financeiros e sociais. Mas o que se vê é uma complacência em considerar como sócio efetivo aquele que só nos procura para fazer o que é bom para ele e não para a sua sociedade.

Isto posto, vamos contextualizar a reflexão que essas argumentações nos sugerem. Vimos em alguns Planejamentos Estratégicos a definição de que um dos seus grandes “gols” é posicionar a Singular como a alternativa aos seus sócios. Ocorre que mais de 80% de nossos sócios, sejam cidadãos ou pequenos empresários, podem satisfazer a totalidade de suas de-

mandas utilizando nossas soluções e os nossos inúmeros canais, os quais, na quase totalidade, em nada devem àquelas soluções ofertadas pelos bancos de primeira linha. Diante do exposto, fica notório que é no mínimo um descompasso aceitar formalmente e ainda mais no início do relacionamento com 80% dos nossos sócios que eles estão autorizados a não nos ser fiéis, sem qualquer pênalti. Vê-se como um gol contra

esta premissa de relacionamento comercial e societário, ainda mais sendo ele “dono” e participante dos nossos grandes diferenciais como: Sobras, IOF, tarifas e taxas competitivas, atendimento diferenciado etc. Cabe aqui lembrar que cada vez mais dispomos de inúmeras facilidades que podem ajudar neste desafio de ter a Singular como a única instituição financeira para mais de 80% de nossos sócios, como: internet, débitos automáticos, portabilidade de salário e crédito, aposentadoria, restituição de IR etc.

**Existindo harmonia e soluções coerentes e competentes para ambos os interessados, (Singular e sócio) não haveria porque procurar uma terceira instituição financeira para atender a demandas de qualquer um dos sócios.**

#### **REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.**

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Neste Planejamento sejamos firmes em perseguir nada menos que a total aderência dos mais de 80% de nossos sócios que podem ser muito bem atendidos por nós em suas demandas financeiras. Não aceitemos como meta nada menos que isso. Isso é o mínimo esperado do “dono”.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



**GESTÃO**

## **EXCESSO DE LIQUIDEZ UMA ANÁLISE PRUDENCIAL**

postado em 13/07/2016

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 despende 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 natu-

ral de compra e venda de recursos massificados, do que por aquelas que focaram demasiadamente na construção de elevados excessos 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 vantajada 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 baliçam 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.

**A seguir, 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.

**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 vultuosos excessos de liquidez, que para a grande maioria de nossos líderes ainda é um mercado desconhecido.**

## 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 FRATERNAL 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 à 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:

- 01) **Reduziu os limites para renovações e concessão de novos créditos.**
- 02) **Encurtou o prazo dos créditos e, eventualmente, ainda mantém créditos longos só para ótimos clientes ou ótimas garantias.**
- 03) **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 destina-

do 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 excesso 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 Singu-

lar 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 repõe 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 mis-

são 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 SOBRES 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 POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*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 co-irmãs. 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.**



GESTÃO

# DEZEMBRO UM COBERTOR DE RESULTADOS CADA VEZ MAIS CURTO

postado em 12/12/2016

Felizes são as crianças que desejam que chegue logo dezembro, pois para elas o tempo anda lento, e sabem que chegando dezembro passam a viver uma época de intensa alegria, seja pelo Natal, verão, férias... Já para nós, adultos, o tempo voa e vemos este último mês do ano como um marco desafiador, pois somos obrigados a enquadrar o ano que se finda em positivo ou negativo, seja na via pessoal ou profissional, e ainda prever como será o ano novo que chega, para que sejamos ainda mais eficazes. Uma tarefa desafiadora e cada vez mais estressante.

**Então, fica a pergunta:** O que podemos esperar de nossos líderes diante desse dezembro, depois de um ano complicado para a quase totalidade de nossa economia? Isso depende do momento de cada Singular, mas de forma geral este cenário de crise afetou os resultados, exigindo que adotem nesse dezembro um contorcionismo financeiro nunca antes visto. Pois, além de precisarem manter a percepção externa de manutenção de pujança, terão de tourear outros quatro grandes desafios: os Juros ao Capital, a Reserva, o Fates e a distribuição das Sobras.

Sim, pois todos esses temas se alimentam do Resultado anual, e como ele tende a naturalmente ser cada vez mais fraco, teremos um cobertor muito mais curto, obrigando que um ou mais itens tenham que ser sacrificados.

Vamos, então baseando-nos em três grandes temas de geração de Resultados para analisar onde precisamente eles estão afetando nossa saúde comercial:

### 01) Agravamento da Provisão e Perdas:

É fato que neste ano a provisão e as perdas afetaram todo o mercado financeiro nacional, e isso respingou em muitas Singulares. Tanto que nunca se falou tanto no Cooperativismo de Crédito sob a ótica da provisão e de seus desdobramentos como: cobrança, custos e perdas, que desta vez atingiram volumes nunca imaginados, afetando fortemente os resultados e a quase totalidade dos grandes projetos e desafios comerciais definidos no planejamento estratégico.

## 02) Necessidade de conceder novos e melhores créditos

A crise mina a qualidade da liquidez da sociedade e de nossos sócios, mas nossa sobrevivência nos obriga a continuar a conceder crédito com recursos próprios. Esse desafio ainda não foi internalizado por muitas Singulares que não conseguiram ainda identificar que sua carteira enfraqueceu e que está difícil conceder o mesmo volume de crédito do último ciclo de crédito. Mas o que elas devem observar é que o crescimento por si só do saldo dessa carteira já não é um indicador eficaz, pois ele traz consigo sutilezas e maldades. Há ainda outro fator discreto que afeta a limitação de ganhos no crédito de varejo. É que a rentabilidade obtida pelos juros pagos em linhas muito populares como cheque especial, pré-aprovado e o rotativo do cartão de crédito, em muitos casos, já não têm como gerar mais ganhos quanto à base atual de clientes, pois as recentes elevações dessas taxas a patamares ditos “de mercado” para “criar” Resultados, as deixaram sem novas gorduras. A solução é complexa e requer criatividade no uso da tecnologia interna e externa de validação de crédito e, principalmente, dos esforços na busca de um verdadeiro relacionamento de “gente com gente” focado em resultados longínquos. Portanto, não deveríamos focar demasiadamente em metas exacerbadas de soluções de terceiros, mesmo que sejam de coligadas. Pois, sem que tenhamos feito o óbvio do relacionamento, essas “vendas” competem com a construção de um sereno Resultado e minam a aderência às soluções tradicionais de uma instituição financeira.

## 03) Teto de ganhos com serviços

As instituições financeiras têm nas receitas com serviços uma grande fonte de receitas, mas ocorre que grandes bancos consideram como essas receitas aquelas oriundas de suas coligadas como: Seguros, Consórcios, Cartão de Crédito, Poupança, Câmbio, DTVM (Fundos de investimento), etc. Essa amplitude é equivocada em nosso modelo de negócio, pois devemos entender que nossa estrutura não é a de um banco tradicional. Neles, quem compete no mercado é o CNPJ do banco. Esses bancos tradicionais ganham sobre 100% daquilo que é feito pelos seus clientes, inclusive ganham a totalidade das tarifas e dos pacotes de serviços. Nota-se que isso é algo que

não ocorre integralmente conosco, pois se vê que ficam integralmente na Singular apenas as receitas com serviços e pacotes, já que é ela quem efetivamente compete no mercado. Portanto, perante seus sócios, o mercado e o regulador é o CNPJ da Singular que obterá sucesso ou fracasso, independente de quais sejam os parceiros usados para apoiar seus desafios comerciais. Ou seja, antes de tudo, foco na lição de casa. Por fim, é relevante frisar que os ganhos mais expressivos com serviços são aqueles atrelados à vida da Conta Corrente, com destaque ao pacote de serviços, o qual ainda por anos será uma enorme fonte de resultados. Mas, de forma resumida, após anos de rejeição, vê-se que a quase totalidade das Singulares já adota a política de cobrar por pacotes de serviços. Contudo, como nos bancos, nota-se que, ultimamente, visando a melhores Resultados, majoramos nossos pacotes a valores “competitivos”, fazendo com que esses ganhos atinjam sua exaustão.

### ANÁLISEMOS OS QUATRO FILHOS QUE DIVIDEM O “COBERTOR CURTO”, QUE SÃO OS MENORES RESULTADOS:

#### 1. JUROS AO CAPITAL

Com menor resultado, veremos que muitas Singulares vão optar por reduzir o percentual de remuneração que tem como base a Selic. Em alguns casos chegando a sair de 100% deste índice para algo muito menor, isso quando não deixa de efetivamente remunerar. Essa “economia”, caso se mantenha uma distribuição de Sobras ainda expressiva, é uma explícita demonstração de que os sócios estão sendo “esquecidos”, em detrimento daqueles que usaram a Singular nos parâmetros que balizam essa distribuição de Resultados, que em muitos casos não são necessariamente os mais interessantes quanto aos quesitos de aderência.

#### 2. RESERVA

É um grande pilar da Singular, mas se puxarmos o cobertor para o Resultado de forma muito acintosa, veremos que passam frio os Juros ao Capital, Fates e a distribuição das Sobras. Aqui novamente veremos o interesse da instituição

prevalecer sobre os interesses dos sócios, o que até pode ser defensável, mas devemos distribuir verdadeiros Resultados aos nossos sócios somente após remunerarmos dignamente seu Capital Social. Caso contrário tendemos, pela falta de diferenciais racionais, a ser comparados aos bancos.

Concordamos com a relevância das Reservas, e isso já foi tratado em vários de nossos artigos. Mas quando há a decisão de aportar frequentemente fartos percentuais em Reserva, e ainda mais se isso ocorre quando a Singular passa por anos de baixo Resultado, vê-se uma redução em nossos diferenciais racionais. Sem os benefícios racionais, é ingênuo acreditar que bastam os ganhos sociais para que nosso modelo de negócio perdure em uma sociedade racional, informada e repleta de opções.

#### 3. FATES

Um importante item que se alimenta do Resultado, e por isso quanto mais destinarmos uma parcela maior do Resultado ao Fates, maior será o impacto direto em um ou em todos

os itens que dependem também desse mesmo Resultado, como: Juros ao Capital, Reservas e distribuição das Sobras. Ocorre que, para o Fates, em alguns momentos, são invocadas leituras e destinações tão ecléticas que acreditamos que o órgão regulador deveria rever e redefinir de forma específica sua aplicação e seu prazo de utilização, já que o cenário vivido em 1971, quando da sua regulamentação, muito pouco se alinha ao nosso tempo e necessidade.

#### 4. DISTRIBUIÇÃO DAS SOBRAS

Em conceito, este é na visão do cliente (sócio) o momento onde seu interesse pelo Cooperativismo de Crédito mais se explicita, sendo por isso já muito bem explorado por um número cada vez maior de Singulares. Mas, com a redução dos Resultados, algo que pode se estender por mais alguns períodos, os líderes têm de ser muito estratégicos na gestão da distribuição das Sobras para que a mantenham interessante, mas não sufoquem os projetos de crescimento da remuneração dos Juros ao Capital, das Reservas e do Fates.

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT, SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Com menores resultados não há como colocar numa mesma “cama” e cobrir coerentemente os Juros ao Capital, as Reservas, o Fates e a distribuição das Sobras. Portanto, nossos líderes precisam ser especialistas em todos esses temas para que possam decidir por uma estratégia coerente frente ao projeto de perpetuação da Singular. Mas, sem se esquecer de manter os riscos sob controle, e tendo sempre em vista a necessidade de continuar a entregar bons ganhos racionais aos sócios.*

*Este será um dos primeiros de muitos dezembros que exigirá de nossos líderes uma especialíssima atenção na forma de ajustar seus discretos Resultados a um cobertor cada vez mais curto. Um enorme desafio, pois nosso modelo de negócio cresceu muitos nesta última década de pujança e, assim sendo, nunca teve de passar por um período tão longo de frio, tendo para se cobrir apenas um cobertor cada vez mais curto.*

**Concordar é secundário. Refletir é urgente.**



# SERIAM NOSSOS BONS INVESTIDORES ESTRANHOS À DERIVA?

postado em  
13/09/2016

Pela minha experiência comercial de décadas em bancos de varejo, sempre vi como sendo uma ação inteligente quando nós, gerentes, nos portávamos como “donos” de bons clientes investidores. Naturalmente, pela lenta e fértil afinidade construída, era fácil sermos verdadeiros frente a esses seletos clientes, em especial quando reconhecíamos como sucesso algumas de suas conquistas, mesmo que fossem singelos aportes em seu investimento, a manutenção de seu padrão de vida etc. E era até comum que esses bons investidores nos fizessem confidentes de algum fato sobre suas vidas, como uma boa compra de um bem ou uma novidade sobre algo que eles amavam, como sua família, time de futebol, hobby, viagens, terra, criações, plantação etc.

*Vendedores mais seniores sabem da necessidade de “amar” aquilo que é amado pelos seus bons clientes, assim, esta amizade comercial deve amalgamar também a relação pessoal, pois temos que dar um ombro, ouvidos ou mesmo até “colo” a este cliente e amigo que tem dedicado a nós sua confiança e parte de seu patrimônio além de seu rico tempo.*

Claro que isso requer eficaz segmentação, gestores seniores, clientes bem atendidos, metas racionais, ótimas soluções etc., além de um sistema tecnológico que antecipe ou informe mudanças no comportamento desses clientes bem como de suas posições comerciais. E este é o ponto. Há uma enorme dificuldade em encontrarmos segmentações e sistemas gerenciais alinhados com estes esforços de permitir que nosso gerente possa dar “colo” a seus bons clientes investidores. Percebemos que o uso do tempo

desses nossos profissionais está sendo desvirtuado para processos burocráticos, controles intermináveis ou até mesmo para atendimento a clientes de menor quilate ou que adotam comportamento não saudável. Sendo que para este último grupo de ação, vemos que isso ocorre por comodidade, pela falta de pulso para reduzir e eliminar parte dos motivos que levam a este comportamento não saudável, pela falta de senioridade para acompanhar à altura o cotidiano de nossos bons investidores, ou até mesmo pela elevada rentabilidade obtida de clientes que de forma recorrente adotam ações comerciais desregradadas. Vamos, doravante, analisar dois recentes fatos. Nos quais se percebe a falta de acompanhamento de um bom investidor: o primeiro em um banco de primeira linha e o outro em uma Singular.



## FATO RECENTE EM UM BANCO

Após 42 anos de conta corrente em um grande banco de varejo, no qual eu era rotulado há quase duas décadas como cliente “vip” e onde sempre mantive bons investimentos, optei via internet por zerrar minha generosa posição investida em um único saque e o transferir para uma Singular. Passados 30 dias, fui visitar meu ainda gerente “vip” para lhe pedir a exclusão do pacote que me rotulava na segmentação. Ele de forma fria apenas se limitou a dizer que eu passaria a pagar tarifas por saques, a partir de quatro saques no mês e etc e tal. Mas nada comentou para entender o motivo que me levou a encerrar a posição investida e nem tentou recuperar parte do investimento perdido, e muito menos buscou saber o que me levou a cancelar o pacote “vip”. Fiquei impressionado com a ineficácia do sistema tecnológico daquele banco que pouco ou nada faz para acompanhar seus bons investidores, o que poderia apoiar de forma eficaz seu quadro gerencial.

## FATO RECENTE EM UMA SINGULAR

Como tenho conta em duas Singulares, e visando um ganho um pouco mais efetivo, transferei recentemente via internet uma parcela significativa de meus investimentos de uma Singular para outra. E para minha surpresa ocorreu o mesmo fato relatado no banco acima. Ninguém me contactou. Fui pesquisar qual seria o motivo do meu gerente na Singular não ter recebido em tempo real a informação do meu saque da aplicação para a conta corrente, e também não ser informado quando efetuei, no mesmo dia, a transferência desse valor para a outra Singular. Alegaram que não há no sistema um alerta comercial eficaz que informe se o cliente acabou de comandar via meios eletrônicos uma baixa de sua aplicação, e que também não há informação em tempo real que o cliente acaba de fazer uma TED para outra instituição quando é para o seu mesmo CPF/CNPJ. Isso nos leva a crer que o sistema equivocadamente está parametrizado para processos de Lavagem de Dinheiro e não para apoio comercial a sua área de vendas. Pensando nisso, saberia responder como está seu sistema?





**Vamos dar “colo” aos nossos bons investidores:** Uma boa carteira tem no máximo uns cinquenta bons investidores, e o “dono” deles (nosso gerente) poderá usar cinco minutos do seu dia, de preferência de manhã, para ligar para cada um deles pelo menos uma vez a cada dois meses, seja contando alguma novidade sobre o que ele “ama”, explicando algum fato técnico da aplicação, perguntando se lhe falta algo, quanto já ganhou no ano, convidando-o para um cafezinho, agendando uma visita, ou qualquer outra atitude que demonstre a sua importância para aquela instituição. Como está esta realidade em sua Singular? Este processo pode ser auditado? Pode melhorar? Ou seus bons clientes investidores podem estar sendo estranhos à deriva?

**Métricas prudenciais - O que são bons investidores?** Depende. A lógica da resposta inicia-se primeiro pela carteira de clientes que se vai analisar. Se nela, retiradas algumas distorções, os maiores investidores têm em média R\$ 100.000,00, então este será o teto padrão para o “rótulo” de bons investidores nesta carteira. Portanto, cada carteira cria sua régua, com base em seu próprio universo, o qual foi analisado e reco-

nhecido como desejável pela Singular para a constituição desta carteira comercial. Caso contrário, o erro estaria na decisão da Singular e não no gestor da carteira.

O segundo critério para definirmos o que são bons investidores precede de eficaz segmentação para reconhecer que cada cliente é a sua própria régua daquilo que é muito ou pouco para investir. Se ele pode investir, em média, R\$ 80.000,00 e já o tem aplicado este montante conosco, devemos aplaudi-lo e não é coerente imaginarmos que ele teria mais valores para serem aplicados. Já se outro sócio aplica conosco R\$ 130.000,00, mas tem potencial para aplicar R\$ 600.000,00, fica claro que ele tem R\$ 470.000,00 no mercado. E para que possamos considerá-lo como um bom investidor, ele precisa concentrar conosco os R\$ 600.000,00, e não de forma simplista considerá-lo um bom investidor com R\$ 130.000,00 frente ao outro cliente com “apenas” R\$ 80.000,00. Sendo assim, até que o cliente concentre conosco os R\$ 600.000,00 ele será considerado gerencialmente como um “pessimista” sócio. Todo gerente sênior consegue minimamente definir qual é o padrão de investimento que um bom investidor tem no mercado, e é esta a meta que deve ser perseguida frente a este cliente.

#### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Clientes raros como os bons investidores estão cada vez mais seletivos e sendo paparicados pelo mercado. Precisamos aproveitar que já estão em nossa sala de visitas para convidá-los para tomar um cafezinho com bolo de fubá em nossa cozinha, onde edificaremos a afinidade que é uma ferramenta de ganhos para ambas as partes. Lembrando sempre que esses investidores são pessoas reservadas e elegem seletos parceiros para a construção de seu projeto de vida.*

*Nossos bons clientes investidores merecem o verdadeiro reconhecimento de que, ao postergarem o consumo, ficaram na posição investida em nossos produtos de captação, e assim nos permitindo o oxigênio necessário para movimentarmos nosso modelo de negócio. É urgente nossa mudança de atitude frente a estes distintos clientes, pois o filósofo grego Platão, já em 400 A.C., advertia: “Não espere por uma crise para descobrir o que é importante em sua vida”.*

*Vamos aprender a dar “colo” aos nossos bons investidores, antes que nossos concorrentes percebam que eles estão sendo tratados como estranhos à deriva.*

**Concordar é secundário. Refletir é urgente.**



## SUA SINGULAR SABE QUANTO É AFETADA A CADA QUEDA DE 0,25% DA SELIC?

postado em  
07/12/2016

Concordamos que devemos estar perto de pessoas otimistas, pois as notícias ruins são como ventos, alguns tocam generosamente os moinhos da inovação e outros são tão fortes que os destroem. E assim, diante de tempestades, nossos líderes devem posicionar nossa estrutura de moinhos de tal sorte que sejam tão fortes quanto forem os ventos, pois nesse momento nosso modelo de negócio precisa saber lidar com ventos fortes e não se distrair com novidades que podem esperar. Apenas se fizermos muito bem o presente é que haverá chance de termos futuro.

Sabemos que a SELIC é um dos grandes ventos que de forma muito generosa ultimamente vem nos impulsionando. Ela é a taxa básica do governo e é usada como um dos pilares de sua política econômica para nortear seus esforços no controle da inflação e do custo de rolagem de sua dívida. Mas estamos diante de um governo politicamente frágil que reiteradamente teima em se envolver em cenários cada vez mais desabonadores. Então, só nos resta esperar que os investidores empresariais produtivos voltem a colocar suas riquezas represadas nestes anos de incertezas em bens de

produção, gerando bons ventos ao grande moinho que é a nossa economia. Mas pensemos um pouco! Com ganhos tão fartos em aplicações financeiras, sem risco, e diante de uma enorme instabilidade política, por que um empresário voltaria a investir em suas fábricas e empresas de serviços? Portanto, tudo leva a crer que essa análise estaria correta se não houvesse o fato novo. A redução gradual da SELIC diminuiu substancialmente os ganhos líquidos destes empreendedores e isso os forçará a voltar a arriscar ainda com prudência em empreendimentos que dominam.



**Minha inferência:** Como escrevi há alguns meses, é provável que tenhamos uma SELIC no final de 2017 de 12% a.a., ou ainda menor, haja vista que esta é a última cartada desse governo para controlar a inflação e forçar os detentores de riquezas a voltar a investir em atividades produtivas que irão render, em tese, um valor que justifique voltar a empreendimentos de médio risco. Vemos que, após mais de um ano de SELIC a 14,25% a.a., ela vem sendo reduzida pelo Banco Central em lotes de 0,25% em cada reunião do COPOM, as quais serão em número de 8 em 2017. Cabe aqui ressaltar que o mercado esperava que essas últimas reduções fossem ainda mais agressivas.

**A pergunta que devemos nos fazer é:** Sabemos como cada 0,25% de queda da SELIC vem impactando nosso modelo de negócio? Ou acreditamos que isso é tão pouco que não afeta sobremaneira nosso resultado? Já tivemos uma queda acumulada de 0,5% em apenas duas reuniões, e tudo leva a crer que teremos ainda outras sucessivas quedas, chegando em minhas expectativas a um acumulado anual de 2,25% (17% sobre a base de 14,25% a.a.).

Realmente algo impactante, ainda mais se ponderarmos que nem todas as Singulares estão atentas a essa brusca mudança de cenário, seja por estarem ainda entorpecidas pelos anos dourados de enormes resultados até então vividos, ou por estarem ocupadíssimas com a elevação das provisões, ou ainda por estarem se encantando com o futuro tecnológico, o qual poderia esperar frente ao cenário de crise instalado.

### SUA SINGULAR TEM RESPOSTAS A CADA UMA DESTAS PERGUNTAS QUANTO À QUEDA DE CADA 0,25% DA SELIC?

- Qual é a redução das despesas com o Depósito a Prazo e Funding (dinheiro a emprestar)?
- Qual é a redução das despesas com os juros ao Capital Social?
- Haverá um impacto "saudável" na engenharia que baliza os custos do rateio da próxima AGO?
- Quanto perdemos de receita na centralização de nosso excesso de liquidez?
- Qual o impacto na receita caso haja na carteira de crédito taxas atreladas à variação do DI?
- Qual a expectativa de perda de volume no Depósito a Prazo pela saída de "empreendedores" e que ações já adotamos para reverter esse quadro?
- Como o Depósito à vista será impactado pela saída de clientes "empreendedores" e pela redução da liquidez do mercado?
- Quais soluções já implementamos para elevar nosso funding de forma barata e pulverizada?
- Quanto cresce a atratividade da tradicional Poupança?
- Etc, etc... .

### RECORDANDO OBVIDADES

Nesse cenário de queda da Selic e de crise já instalada, recorro de forma sintetizada uma premissa já exposta em diversos de nossos artigos, e que ainda não é efetiva em nosso modelo de negócio: precisamos urgentemente parar de gastar energia "aplaudindo" nossos belos números e indicadores, os quais foram construídos em tempos de fartura. E em seu lugar devemos urgentemente ampliar o saudável relacionamento comercial com nossos associados, que hoje ainda tende a ser apenas um fraco sinal de aderência, tal qual são as frágeis "espumas", em especial quando vemos esforços exagerados na "venda" de soluções de terceiros, em detrimento das soluções óbvias de aderência que permitem sucesso na missão de obtermos real aderência de nossos sócios.

*Reconhecemos que esse desafio será muito mais complexo diante desse estresse socioeconômico, pois é notória a redução gradativa dos sócios que têm potencial para um saudável e rentável relacionamento. Algo explicitado como nunca nas crescentes provisões, na terrível qualidade das novas contas, na queda dos resultados, nas evoluções dos custos etc.*

Portanto, para melhor suportar essa longa crise e a redução gradual da Selic, novamente orientamos que persigamos o óbvio comercial, sem nunca nos esquecermos de que: **sem eficácia no presente não há porque pensar em um futuro em que se estará ausente.**

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT. SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Parece que os ventos teimam em ser fortes pelos próximos anos e é tempo de reforçar as edificações de nossos moinhos. Porém, para isso acontecer, precisamos que nossos líderes se estressem de forma saudável para entender este artigo e que, junto com seus pares, criem um mapa da crise, que nada mais é que definir o impacto esperado e verificado mês a mês, já que cabe unicamente ao governo através de suas ações e da SELIC controlar o vento.*

*É inevitável, então, que venham os fortes ventos. Mas que nossa Singular saiba entendê-los, e se não puder suportá-los, que tenha um corpo delgado e ágil para se esquivar dessa intempérie.*

**Concordar é secundário. Refletir é urgente.**

# FIQUE POR DENTRO!

CONFIRA OS ÚLTIMOS GRANDES EVENTOS PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO DA RICARDO COELHO CONSULT!



## 3º WORKSHOP PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**METAS** com foco em competitividade

24 e 25 de Outubro de 2016  
Belo Horizonte - MG

Com a interação dos participantes, compartilhamos as melhores práticas e pontos de atenção frente aos desafios de um mercado ainda mais complexo que exigirá do Planejamento Estratégico e dos seus desdobramentos em Metas: simplicidade, coerência e aplicabilidade na sua elaboração, implementação, acompanhamento, correções e premiações.

"Impagável a participação neste Workshop, pelo aprendizado e aplicabilidade do tema aqui disposto. Ricardo Coelho e equipe, como sempre, prestimosos, com tema de altíssima e oportuna relevância, além da notória competência. Excelente."

**ANTENÓGENES ANTÔNIO DA SILVA JÚNIOR**  
PRESIDENTE SICOOB CREDIMONTE

"O facilitador tem a capacidade de transmitir o conhecimento adquirido no mercado e na academia, que muito bem se aplica ao seguimento cooperativista de crédito."

**ADEMIR COSTA WANDERLEY**  
PRESIDENTE SICREDI CENTRO PARAIBANA

"Um evento de altíssimo nível com temas de relevância ímpar para nossas organizações. Um evento que nos permite uma troca de informações e experiências valiosas entre os diversos sistemas de crédito."

**JACIONOR A. PERTILLE**  
DIRETOR CRESOL ERICHIM

"Muito bom. Várias necessidades que deveríamos estar perseguindo ou controlando, aqui tivemos a oportunidade de identificá-las e, agora, num segundo momento será aplicar ações. Também foi de extrema valia o convívio com outras mentes cooperativas que compartilharam boas práticas que estão executando em suas coop's."

**ADEMIR STIMER**  
CONSELHO ADMINISTRATIVO - SICOOB CENTRO



## 3º WORKSHOP GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO NA INSTABILIDADE ECONÔMICA

21 e 22 de Julho de 2016 . Brasília - DF

Neste grande evento, debatemos e compartilhamos de forma clara e independente os efeitos do risco de crédito na gestão estratégica diante da instabilidade econômica, permitindo aos líderes de várias bandeiras do cooperativismo de crédito riquíssimas reflexões e suportes ao projeto de crescimento e perenidade da sua Instituição.

"Momento único de troca de experiências e aquisição de conhecimentos"

**ANTONIO DE PÁDUA PEREIRA DE MELO**  
PRESIDENTE - SICREDI FEDERALCRED NE

"Muito bom. Temas muito interessantes. Excelente apresentação e conteúdo."

**NELSON AMADO NOIVO**  
PRESIDENTE - SICOOB NOROESTE DE MINAS

"Parabéns, ótimo evento e organização."

**EDUARDO APARECIDO FERREIRA**  
GERENTE ADMINISTRATIVO - SICOOB CREDICERIPA

"Muito Bom! Pontos práticos e reais para a vida!"

**EMERSON JOSÉ DOS SANTOS LEITE**  
COORDENADOR CONSELHO FISCAL - SICOOB COOPEREMBRAER

"Foi muito bom. Para compartilhar conhecimento."

**ELIZEU DUQUE RAMOS**  
PRESIDENTE - SICOOB COOPERTREM

"Excelente incentivo à mudança de novas práticas do dia a dia. Parabéns!"

**WILSON FERREIRA**  
GERENTE GERAL - SICOOB JUS-MP





GESTÃO

## AS IMPERFEIÇÕES NOS CUSTOS PARA O REPASSE DE FUNDING INTERAGÊNCIAS

postado em 16/10/2016

Eu sou do tempo que “afrouxar a gravata” era uma expressão comum entre nós, gestores de agências. Ela refletia a nossa “esperteza” de só buscar atingir as metas dos itens que a direção definia, e os demais itens ficavam “esquecidos”, esperando eventualmente metas futuras que os fizessem reviver. Nós sabíamos que as metas dos próximos períodos teriam como base o saldo realizado, então, tratávamos de ficar bem posicionados no ranking, mas sem exageros para não chamar a atenção dos diretores e assim facilitar o atingimento das próximas metas. Entretanto se desejássemos uma grande promoção ou transferência para uma agência maior ou para a sede, bastaria que fizessemos bem feito o “óbvio” sobre a base de clientes para que fôssemos rotulados como “super-vendedores”

pelo atingimento muito acima da meta. Deixando para o gerente que nos iria substituir um campo devastado frente as suas metas, já que a base de clientes estaria saturada.

Essa introdução nos explicita que a prática diária de uma agência contém nuances desconhecidas de alguns dos profissionais responsáveis pelas metas. Assim sendo, muito dos esforços comerciais das unidades seguem rituais muito mais “sutis” do que se pode desvendar em uma planilha Excel ou através de inferências econômicas e sistêmicas, ou até mesmo nos modismos acadêmicos. Isso nos permite induzir que ainda há um imenso vale entre a prática comercial desejada de uma agência e as definições de metas comerciais definidas de forma previsível e tradicional.

**Ponto de atenção:** Essa introdução nos permite apresentar um tema que poderia ser melhor conduzido em nossas Singulares, em especial naquelas que há anos utiliza uma dita “coerente” lógica que define o DI (Depósito Interbancário) para repasse de excesso de liquidez interagências. De tal sorte que este custo será pago pelas agências que tenham uma carteira de empréstimos superior à sua geração de funding (dinheiro para emprestar), pelo valor que irá complementar sua carência de captação. Ocorre que esta aparente coerência traz inúmeras distorções, mas visando termos um artigo focado e didático iremos nos concentrar em apenas uma delas. Vamos a ela.

**Tradicional cenário:** Imaginemos que você é o gerente de uma agência que por inúmeros fatores tem dificuldade em captar, mas tem enorme facilidade em conceder empréstimos, ou que esta foi a sua estratégia para viabilizar sua liderança e rentabilizar a unidade. Na prática, por que despenderia esforços em captar em um percentual próximo do DI (ou 100%), se pode ter uma fonte quase “inesgotável” na sua Singular, sem os inoportunos resgates e sem os custos e dispêndio de tempo, mas com um custo global final igual ou até menor do que teria captado na sua própria agência?

**O início da resposta:** Sabemos que a resposta se inicia com a constatação de que captar é um processo caro, lento, complexo e que requer um alinhamento de inúmeros fatores, sendo que muitos destes não estão à disposição dos gerentes da unidade. Algo explicado em nosso artigo de 2012: “Onde mora a fraca captação no Cooperativismo de Crédito?”. Entre tantas reflexões ele pondera que não há praça tomadora ou investidora, mas fomos nós que chegamos atrasados na praça ou historicamente cometemos algum outro tipo de deslize que nos tornou frágil naquela sociedade, no tocante ao posicionamento desejado de nossa marca. A resposta continua com o fato de que captar bem, de forma contínua e barata é um enorme desafio, além de exigir um comportamento sênior do quadro da unidade frente à sociedade e a seus doadores de recursos.

Contudo, por mais inusitado que possa parecer, não deve ficar fora dessa resposta o fato racional de que “comprar” funding da Singular é algo muito inteligente, já que tem custos financeiros desprezíveis para o resultado da agência,

quando comparado a captação tradicional em Depósito a Prazo. Além do que, a isso se agrega o argumento de que não haverá o custo operacional e o dispêndio de tempo dedicado à captação e ao resgate; e que a agência pode pagar menos para quem a procura para aplicar, já que esta captação não lhe “interessa”. Neste cenário haverá pouca atenção comercial à carteira atual e futura de aplicadores, já que a força de venda está focada na venda de crédito massificado, pois estes potencializam elevadíssimos retornos e posições no ranking da Singular. Realmente o final da resposta contida neste parágrafo demonstra que há algo estranho nesse cenário e que merece uma enorme reflexão de nossa parte! Mas o que ocorreria se este custo ficasse mais salgado, sem ser proibitivo? Certamente algo mudaria, e para melhor!

**Foco na carteira de crédito:** Se a agência focar fortemente em sua carteira de crédito, diretamente “venderá” uma enormidade de outras soluções de baixa atratividade como: seguro prestamistas, pacotes de serviços, integralizações, multas e moras, adiantamento a depositantes, saldo médio em C/C etc., conforme tratado no artigo de 2013: “Crédito vende Serviços”. Assim, a agência que foca em crédito potencializa um resultado muito superior daquela que tem uma generosa carteira de Depósito a Prazo, pois isso que lhe permite gerar todo o funding necessário para atender as suas demandas creditícias, não precisando “comprar” recursos interagências da sede. Isso sem considerar que, historicamente, a agência com maior geração de funding é a anexa a sede ou outra que, por circunstância específica, tenha uma concentração ou tradição de ter forte captação ou ainda que, por opção comercial, tenham uma fraca demanda por crédito em sua carteira de clientes.

**É ruim ser uma agência doadora de recursos:** Vê-se, então, que o simples repasse de recursos interagências a um custo pífio (DI) incentiva a não dispender esforços comerciais na árdua luta de conquistar as mentes e os bolsos dos raros e desconfiados detentores de recursos que podem vir a compor a carteira de Depósito a Prazo de cada agência, os quais já estão muito bem atendidos nos bancos onde decidiram concentrar suas aplicações. Por outro lado, a agência que “vende” recursos interagências não tem nenhum ganho expressivo que justifique este

diferencial, pois paga algo muito próximo do que ganha na transação interagências, sem ter retorno de seus custos administrativos e do tempo da força de venda. Por fim, devemos ter ciência de que não é por que estamos captando muito que somos muito bons nisso. Isso pode cada vez mais estar ocorrendo por estarmos ano após ano dando generosos prêmios aos investidores na AGO, ou até mesmo por nossos concorrentes estarem saindo de nosso mercado (ex: HSBC), além de outras tantas motivações externas a nosso raio de ação como a pujança do agronegócio nestes últimos tempos.

**Importantíssimo:** *O conceito do custo do repasse do funding interagências, internaliza uma razoável coerência comercial, mas deve ser revisto com forte base nos aspectos discretos e impactantes que afetam o tema, em especial quanto ao custo real do dinheiro que se emprega ou aplica-se na centralizadora. Hoje, seu critério "simplificado" e "contábil" traz descompassos que induzem equivocadamente nossos líderes a leituras e decisões desalinhadas, estas gradualmente internalizadas como verdades pela sua força de venda.*

**Outras reflexões:** Neste artigo já há reflexões que suscitariam ponderar a revisão da forma como calculamos o custo do nosso funding. A seguir, sem esgotar o tema, veremos outras reflexões:

- Os custos ocorridos na AGO quando debitados a Singular e creditados a milhares de sócios em função de seus saldos médios em Depósito à vista e a Prazo devem ser computados no custo do funding da Singular. E, portanto, devem impactar o custo do funding de venda interagências;
- Sabemos que o funding da Singular é composto de vários itens como Capital Social, Reservas, "Fundos de Expansão", Fates etc., sobre os quais as Agências não têm poder de decisão, e que podem reduzir drasticamente o custo final do dinheiro a emprestar;

- Em um cenário de mediana estabilidade econômica, como verificaremos, muitos dos recursos em Depósito a Prazo serão naturalmente resgatados, haja vista que seus detentores desejam voltar a aplicá-los em suas áreas comerciais de afinidade, acarretando perda de funding;
- A queda da Selic fará com que as aplicações em Depósito a Prazo percam gradualmente sua atratividade, conceitualmente reduzindo o custo do funding, mas impactando na sua geração;
- O dito "grande" excesso de liquidez pode em breve vir a ser muito frágil, ainda mais se precisarmos elevar nossa carteira de crédito. Aqui ressaltando que é complexo voltar a buscar bom funding no mercado, se esta não é a cultura da agência ou se não for a sua prática rotineira;
- Ainda é incipiente a notoriedade comercial dada ao Depósito à vista, e ele é um enorme sinalizador de aderência, redutor de riscos etc., além de um funding razoavelmente barato...

#### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*O custo do funding é muito mais complexo do que vemos em planilhas repassadas entre nós. Diante de um cenário mais agressivo e inóspito, é prudente reconhecermos TODOS os detalhes relativos ao custo de nossa matéria prima, incluindo aqueles ainda não explícitos, bem como ponderar se é prudente mantermos o uso do modelo atual de custos como um balizador comercial, em especial seu uso na política de custo de repasses interagências.*

*A manutenção de uma análise superficial do custo do funding potencializa na força de venda um exagerado foco em números brutos vindos de produtos rentáveis, gerando análises distorcidas das metas comerciais e deixando sem brilho as soluções de aderência que alicerçam nossa longevidade.*

*Seria oportuno não mais premiarmos aqueles que "afrouxam a gravata".*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**

Castelo de Kilcoe  
na costa de Co. Cork,  
Irlanda.



GESTÃO

## PRECE IRLANDESA NOS ENSINA A GERIR O CUSTO DA CAPTAÇÃO

postado em  
05/09/2016

Recentemente, fui agraciado no saguão do aeroporto por um amigo português com algumas palavras escritas em um guardanapo, momentos antes dele embarcar para Portugal. E eu, muito curioso, tão logo meu amigo embarcou, passei a ler o que tinha escrito naquele pequeno papel. E, para meu deleite, foi isto que li:

*"Prece Irlandesa - Que os caminhos se abram à sua frente; que o vento esteja sempre a seu favor; que o sol aqueça sua face; e a chuva caia suavemente sobre seus campos; e até que nos vejamos novamente, que o senhor te guarde na palma da mão.  
Que assim seja."*

Fiquei encantado com esse gesto que realmente expressa nossa longa amizade.

Com uma delicadeza ímpar, essa prece nos ensina que as pessoas que são importantes para nós devem receber distinção no tratamento, pois esse estado de proximidade permitiu que gradualmente fosse gerado um elevado grau de confiança e confidencialidade entre as partes, o que torna a afinidade entre nós e essas pessoas um ato saudável de entrega mútua. Também nos ensina a cuidar e apoiar o crescimento pessoal desses nossos caríssimos amigos. E por fim, nos ensina que devemos alocar nossos melhores recursos e tempo, colocando-os à disposição dos relacionamentos que são correspondidos, pois é gratificante fazer o bem para quem o merece.

Diante desta seletividade natural do ser humano, é previsível que fique fora de nosso fraterno e produtivo convívio um grupo enorme de pessoas e empresas. Sendo que essas decisões pela proximidade, ou não, podem ser uma decisão nossa ou delas, ou podem até mesmo ser "impostas" por circunstâncias socioeconômicas.

**Você deve estar se perguntando:** o que tem a ver essa Prece Irlandesa com a gestão da taxa de captação de minha Singular, e com a nossa necessidade de reduzir nossos custos na compra de recursos diante do crescente excesso de liquidez? O conceito que desejamos repassar é que é esta seletividade no relacionamento sugerida na Prece Irlandesa que deveria nos guiar na gestão de nossas taxas de captação no depósito a prazo. Vamos, então, juntos construir a resposta!

## GRANDES APRENDIZADOS

Não é porque uma massa de clientes usa uma de nossas soluções, que deveríamos considerá-los iguais comercialmente. Acreditamos que algo próximo de 10% dos nossos sócios ativos tem posição em depósito a prazo, sendo urgente analisá-los de forma criteriosa e, para tanto, este artigo se propõe a agrupá-los em três grandes grupos. Vamos a eles:

### Primeiro Grupo Verdadeiros investidores:

Está no DNA destes clientes investirem em soluções seguras e rentáveis. São poucos na sua sociedade e são facilmente reconhecidos pelos concorrentes como ótimos doadores de recursos. Estes investidores sabem que dão as cartas no mercado, e que os "bancos" farão de tudo para tê-los como clientes cativos. São pessoas esclarecidas. Sabem dos patamares atuais de remuneração ofertados pelo mercado de primeira linha. Têm noção de riscos e usualmente são conservadores. Fazem contas e calculam cada centavo que irão ganhar em suas aplicações. Reconhecem o ganho extra que sua aplicação obtém ano

após ano na AGO. Mantém seus elevados saldos por anos a fio, e sempre fazem periódicos novos aportes, buscando uma ainda maior rentabilidade para estes novos recursos. Estes seletos investidores são refratários a pagar qualquer tipo de tarifa e têm pavor de pagar juros de crédito de consumo, sendo que a maioria deles nunca pagou um centavo sequer desses juros. Contudo, visando não mexer em seu investimento, analisam os custos e as oportunidades, frente

à possibilidade de tomar crédito com juros subsidiados de repasse, destinados a investimentos e custeio. Usualmente são pessoas de 45 anos ou mais, "casadas", com filhos, e que têm e procuram tradição, coerência e exigem ótimo posicionamento por parte da instituição que deseja ser a guardiã de seus recursos.

E, apesar de concentrar uma boa parte de suas aplicações em um banco, têm conta sempre em duas ou mais instituições para poder fazer leilões quando desejar, ou até mesmo para aprender ainda mais ao ser assediado por gestores de outros bancos, ou, ainda, para se proteger de um eventual problema de liquidez da instituição. Este grupo de investidores concentra normalmente mais da metade das suas aplicações em uma única instituição, sendo que provavelmente entre estes grandes investidores está a entidade que patrocinou o nascimento da Singular, e outros

bons investidores que tradicionalmente fazem negócios com esta mesma entidade patrocinadora. Isso gera um ciclo virtuoso e que merece ser muito bem cuidado e retroalimentado.

Aqui começa nossos esforços comerciais. São clientes de conquista complexa, lenta e que deve ser feita por nossos profissionais mais seniores, e, se oportuno, apoiada pela liderança executiva da Singular. Estes nossos profissionais devem também ter uma vida ativa e ilibada na sociedade onde reside ou trabalha este ótimo investidor. Seus belos saldos investidos devem ser entendidos pelos nossos profissionais como se fossem os filhos mais velhos desses distintos clientes, e assim sendo, seus grandes saldos são figuras importantíssimas na vida desses clientes. Portanto, se nossos profissionais quiserem ser reconhecidos como dignos dessa tarefa, devem dedicar todo carinho e atenção a este "filho mais velho" e a seu pai coruja (investimento e investidor). Mas, atenção: Eles gostam apenas de ser paparicados de forma muito discreta por profissionais seniores que os conheçam bem, ou seja, aqui cabe o mais puro conceito de segmentação: cliente e seu dono. Por fim, o ambiente da agência que atende a esses grandes investidores tem que sempre ser remodelado, buscando cada vez mais discrição no atendimento, clareza, uma sóbria modernidade estética, e ser conduzido por um profissional atualizado.

### Política de taxas de juros para os verdadeiros investidores:

Pagar de forma generosa não ultrapassando o "DI" e estruturando, para que o atendimento diferenciado e a AGO permitam construir grandes diferenciais frente aos bancos concorrentes. Para tanto, devem adotar estratégias distintas de reforço na percepção de um ótimo atendimento e uma clara demonstração matemática dos ganhos extras racionais na AGO. Aqui sempre observando que é muito arriscada a política purista de baixar as taxas em função de uma atual situação de excesso de liquidez, já que alguns desses grandes investidores podem ser conquistados por bancos agressivos de atacado, que pagam prêmios bem expressivos, ou podem também ser conquistados por Singulares "concorrentes", ditas "coirmãs", que têm os mesmos atrativos legais, e que eventualmente entregam melhores ganhos aos investidores em suas AGOs, convencendo-os que lá a rentabilidade final será compensadora. Ocorre que a saída de alguns destes grandes investidores da nossa carteira de depósito a prazo pode já reverter ou reduzir substancialmente a posição original de excesso de liquidez. Além do que, a reconquista desses clientes é pouco provável, mas se possível, será uma tarefa lenta, árdua e cara.

Então, resta a nossos gestores manter estes verdadeiros investidores confortáveis em sua Singular, e mesmo que, por hora, o custo de captação se iguale ao da sua remuneração.

**Não é porque  
uma massa de clientes  
usa uma de nossas  
soluções, que  
deveríamos  
considerá-los iguais  
comercialmente.**

Castelo Doonagore  
em Co. Clare, Irlanda.

Assim sendo, cabe a nossos líderes dispendir esforços para dar vazão rentável, segura e sem concentração para o excesso de liquidez. A falta de liquidez é uma febre muito mais perniciosa que o excesso de liquidez. Por fim, cabe lembrar que, em breve, sairemos do fundo da crise, e a demanda de crédito irá se avolumar. Sendo assim, esperamos que nosso modelo de negócio tenha forte e estável liquidez para facilmente voltar a obter resultados da intermediação financeira entre nossos sócios, deixando para um segundo ou terceiro plano a estratégia de obter lucros através da tesouraria, oriundos da aplicação do excesso de liquidez na centralização, com base em generosas taxas Selics/DIs. Além disso, acreditamos que em pouco tempo estas generosas taxas Selics/DIs que, de forma não saudável comercialmente geraram um ciclo vicioso de ótimas Sobras em muitas Singulares, serão reduzidas pela normalidade do mercado a patamares entre 10% e 8% a.a., assim encerrando este modelo de gestão nada comercial que permitiu ganhos fáceis na centralização financeira. Isso obrigará que as Singulares que realmente desejarem se perpetuar criem “músculos” comerciais para competir em pé de igualdade em um cenário real de “banco de varejo massificado”.

### Segundo Grupo Investidores intempestivos

São clientes inteligentes, mas com pouca informação sobre o mercado de investimentos. Esse grupo de investidores, em alguns momentos de suas vidas, ou do ano, consegue acumular pequenos recursos para investir. Valores médios que costumam oscilar entre 30 e 50 mil. Seus recursos, em média, quando muito, ficam aplicados um ano, e, quando sacam, limpam suas posições, mantendo-as zeradas por meses a fio. Eles têm por hábito atuar fortemente em empreendimentos comerciais e pessoais, onde o ganho é, na visão desses, muito maior que o obtido em aplicações financeiras tradicionais. Outra característica marcante é que muitos deles têm uma intensa e inquieta vida social, familiar e de empreendedorismo, o que faz com que usem seus recursos poupados para atender a esses relacionamentos, retirando suas aplicações facilmente, muitas vezes não observando a data de aniversário da aplicação, taxas aplicadas, tributação etc. Estes investidores intempestivos

compõem um grupo de clientes um pouco maior que o primeiro, mas demandam muito mais processo e serviço.

Está no DNA desses clientes investirem em soluções seguras e rentáveis, tendo aversão ao risco acima do promovido pela poupança, ou para os mais esclarecidos, há a disposição de assumirem um risco internalizado pelo Governo (“DI”). Por terem “poucos” e “instáveis” recursos para investir, concentram suas aplicações em um único “banco”, onde são melhores atendidos em suas demandas gerais. Uma grande parte desse grupo valoriza a tecnologia disponibilizada por este banco e conseguem através do site desta instituição “encontrar” melhores taxas e processos para aplicar e resgatar seus investimentos. Por aplicarem volumes rotulados pelo mercado como apenas razoáveis, os “bancos” de primeira linha irão lhes pagar de 80% a 85% do DI. Portanto, ao pagarmos esse mesmo percentual, ou até um pouco menos, estamos remunerando muito mais, haja vista que na AGO este ganho pode se transformar em algo próximo ou acima de 100% do DI. Cabe frisar que, apesar de normalmente esse ganho na AGO ficar retido no Capital Social destes sócios, não há tributação sobre ele.

Por serem estes investimentos de aportes e saques de menores monta, devemos ter em mente que será representativo nosso custo de processo e pessoal. E mesmo que o processo de aplicação e resgate seja automatizado por um ou outro cliente, devemos manter o conceito histórico de que este processo é caro e que este cliente obterá remunerações discretas na média do mercado.

### Política de taxas de juros para esses investidores intempestivos

É comercialmente defensável pagar menos do que pagamos para o primeiro grupo formado por fortes, informados e tradicionais investidores. Relembrando que há custos de processos atrelados a aplicações e resgates parciais de pequena monta, que tornam a gestão destes clientes muito mais custosa e delicada. Isso sem esquecer de somar na remuneração os ganhos da AGO.

### Terceiro Grupo Poupadores eventuais

São clientes que em situações normais são tradicionais tomadores de crédito de consumo e eventualmente tomam crédito de investimento bonificado por repasses oficiais. Ocorre que eventualmente sua vida social, funcional ou comercial gera algum excesso de recursos, os quais tendem a oscilar entre 5 a 20 mil reais. Esses valores são mantidos e aplicados por pouco tempo e têm custos processuais muito elevados frente a sua baixa rentabilidade para a Singular. São clientes que tendem a ter pouca noção das opções de investimentos e estão aculturados que a boa e velha poupança é um porto seguro para seus investimentos, já que, em conceito, aprendem que ela é segura e permite “ganhos” próximos a inflação. Assim sendo, passam a construir uma referência mental que a poupança é um balizador saudável para seus investimentos. Portanto, mesmo que eventualmente não tenhamos a possibilidade de captar poupança, ou não a desejemos por hora, estes poupadores eventuais são naturalmente receptivos a qualquer solução de investimento que tenha como nome fantasia alguma menção a poupança (Xpoupe; Poupe+;....), como se vê há décadas no mercado bancário e, mais recentemente, em alguns de nossos sistemas cooperativistas de crédito. Essas soluções utilizam o CDB/RDC como pano de fundo na construção de soluções de captação e remuneram com base na poupança.

### Política de taxas de juros para esses poupadores eventuais:

Pelo custo do processo, pelo montante, pela vida curta de seu saldo, pelo perfil do cliente, pela pouca opção no mercado para ganhos acima da poupança, acreditamos que a remuneração da poupança oficial deve ser a balizadora destas captações em nossas linhas de depósito a prazo, e, sempre que possível, deve-se decidir por soluções comerciais para que possam investir e resgatar de forma simples e automatizada, se possível atrelando pequenos sorteios para dar mais atratividade a oferta.

### Outras ponderações:

- Certamente o tema é muito mais vasto que a exposição de motivos acima descrita, e dependendo da praça ou da Singular, há grandes chances de haver outros grupos de clientes investidores, mas, de forma geral, os três grandes grupos acima contemplam uma parte representativa da carteira de nossas Singulares e do mercado bancário de varejo;
  - Apesar de ser raro em nosso modelo, um fator que merece nossa atenção é a implementação de aplicações em depósito a prazo com resgate automático em Singulares que ainda não atingiram um estado elevado de maturidade comercial e de efetiva segmentação. Portanto, aqui, sem discutir se essa remuneração é baixa ou alta, não somos favoráveis a adoção de soluções de aplicação e resgate automático, mesmo tendo a poupança oficial como “lastro”. Uma solução como essa demanda uma Singular com enorme maturidade comercial, algo que ainda estamos construindo. Por fim, essa ação massificada de aplicação e de resgate automático corrompe a relevância do depósito à vista, em especial de seu uso nas Sobras, potencializa um fraco acompanhamento da captação de depósito a prazo, reduz a percepção de aderência do cliente, mina a utilidade do gerente, chama a atenção dos reguladores etc.
- Muitos bancos têm aplicações automáticas em poupança dos saldos creditados em conta corrente, gerando uma concorrência direta aos ganhos na AGO, fruto do saldo médio em conta corrente. Isso é algo que já está sendo usado por eles como um argumento diferencial quando uma Singular não consegue remunerar o depósito à vista pelo patamar da poupança nas Sobras, além do que, lá este ganho está sempre liberado na C/C.
- Segmentação eficaz é uma arte, portanto é muito mais que a cópia do modelo ultrapassado dos bancos de varejo massificado, os quais já se apresentam como frágeis comercialmente. Devido a sua importância esse é um dos focos de nossa Consultoria de Gestão Comercial.
  - Em praças onde haja pouca concorrência ou nenhuma, pode-se adotar uma tabela de captação distinta, visando reduzir o custo de

captação, e que com essas Sobras os ganhos finais possam se manter em um patamar interessante. Recomendamos a releitura do artigo postado em 07/2014: "Taxas e tarifas nas Singulares - Um cardápio para cada cidade".

- Somos contra a captação em Fundos por Singulares, pois, além de não gerarem funding, elevam o funding dos bancos concorrentes, levando a riqueza local para longe da Singular. E elas também não são definidas como captações na AGO e acabam por "viciar" o sócio com um tipo de "glamour" que não o faz mais querer voltar ao depósito a prazo etc.
- O segredo do varejo está na compra, e não na venda. Na compra somos sempre mais fortes e donos do processo, já na venda somos fracos, pois é o mercado que determina os valores etc.

**Importantíssimo.** É frágil a ideia de que tendo "x" milhões de excesso de liquidez a Singular está forte e superará facilmente grandes desafios mercadológicos. Isto, pois, mesmo com os primeiros sinais de recuperação da economia já se nota uma saída de grandes aplicações de clientes, que se voltam ao mercado para apro-

veitar algumas ótimas oportunidades de investimentos, sejam eles produtivos ou patrimoniais. Também se nota a redução dos saldos médios em depósitos à vista e de saque de investimentos para o pagamento de compromissos de pessoas ou empresas próximas ao investidor, entre outros sinais que igualmente demonstram que em breve estaremos com um volume de excesso de liquidez frágil frente aos desafios da Singular. Ao mesmo tempo, qualquer ação um pouco mais agressiva de concessão de crédito, ou mesmo em seu alongamento, consumirá rapidamente uma parte significativa do atual excesso de liquidez. Portanto, estamos diante de dois mundos que devem ser geridos de formas distintas. Um lento e delicado, que é a construção de um bom pilar para fazer frente aos créditos construídos por captações de terceiros, e para as quais pagamos ou temos despesas, como é o depósito à vista e a prazo, e o outro, que é a emocionante gestão da carteira de crédito, onde o cenário é de hiper-rentabilidade tanto quanto for seu risco. Sendo assim, o atual excesso de liquidez mais esconde imperfeições comerciais do que permite afirmar que a Singular está firme e forte para crescer e competir em belos pilares.



## SEU FUTURO DEPENDERÁ DO POTENCIAL COMERCIAL DE SEUS CLIENTES

postado em 06/06/2016

Há algumas semanas recebi em minha casa um velho amigo de escola. Amistosamente falamos do passado e do presente, mas sobre o futuro percebi que ele falava com desconforto, pois comentava que nos últimos anos sua empresa, que era expoente no seu mercado, apresentava sinais de que poderia vir a ser vendida por um valor irrisório. Perguntei onde poderia residir o problema haja vista ser ele um gestor eficaz. Ele, então, rapidamente comentou que o mercado como um todo está complexo, mas que, por anos agiu com base em seu extinto empreendedor e que apenas se apoiava nos números e indicadores para ajustes finos em suas ações comerciais. Mas, comentou que como sua empresa havia crescido muito, gradualmente deixou de lado seu extinto empreendedor e passou a tomar decisões fortemente balizadas por números e indicadores que eram repassados a ele com periodicidade, sempre bem argumentadas pelos seus diretores e gestores de informações. Informações estas que muitas vezes o fizeram recuar de investimentos que sua intuição o orientava a fazer, direcionando estes recursos para ganhos no mercado financeiro. Após nos despedirmos, consegui fazer uma forte correlação entre o cenário vivido por este meu amigo e o modo como alguns líderes conduzem suas Singulares, quando se distanciam da complexidade da gestão do óbvio comercial e optam por ganhos ditos serenos na aplicação do excesso de liquidez no mercado financeiro.

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Concordamos que precisamos reduzir os custos na compra de nossa matéria prima - funding (dinheiro para emprestar), mas devemos ter extremo cuidado em nossas decisões quanto à gestão do volume e do custo de nosso funding, sempre primando pela adoção de medidas comerciais que sejam coerentes no médio e longo prazo.*

*Nossas decisões estratégicas como a gestão do funding devem ser norteadas pelos ensinamentos da Prece Irlandesa, que nos ensina a pensar em ações de médio e longo prazo, focadas em magníficos retornos preferencialmente para aqueles clientes que realmente se portam como importantes para nós e reconhecem nossos esforços e a riqueza do cooperativismo de crédito.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**

Castelo de Kilcoe  
na costa de Co. Cork,  
Irlanda.



Alguns de nossos líderes reconhecem que onde compete sua instituição o Sr. Mercado é o soberano e o árbitro do jogo. Contudo, no cotidiano têm dificuldades em aceitar essa premissa, além do que, suas convicções comerciais nem sempre são oxigenadas de forma suficientemente criteriosa ao ponto de lhes permitir uma visão mais pura de suas verdadeiras missões e desafios.

*Como vínhamos de mais de uma década de mercado favorável, surgiram indicadores de crescimento que fazem com que líderes que optam por priorizar ganhos com excesso de liquidez acreditem que suas decisões estratégicas estejam corretas. E assim, tendo números que supostamente aprovem suas decisões, tendem a desenvolver audaciosos modelos mentais como se sua Singular pudesse (ou já fosse) o centro do mercado onde compete, e pudesse superar facilmente as tormentas comerciais, mesmo tendo acumulado para tanto pouco músculo nesta especialidade.*

Dessa maneira, pelas suas nebulosas composições de argumentos frente a realidade e agressividade comercial de varejo onde compete, apoiada em suas pseudo grandezas, é muito provável que alguns pontos de atenção passam há anos ao largo em seus Planejamentos Estratégicos. Assim, são esquecidos temas comerciais discretos e óbvios na condução do cotidiano da instituição, onde se destaca a pouca atenção as mudanças para se obter uma harmonia na manutenção e crescimento de uma base de clientes que tenha o perfil para o projeto de médio e longo prazo da Singular.

### SUA BASE DE CLIENTES SUPORTA QUANTO DE CRÉDITO E DE RECEITAS?

Sua Singular deveria se questionar se sua 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 uma base de clientes é capaz de se perpetuar comercialmente no mercado onde compete. Ou seja, emprestando e comprando recursos e serviços, o que permite gerar crescentes riquezas para 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. Este cenário de inversões de

valores afronta os princípios cooperativistas e a missão final 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 serem malfeitores do mercado e que devemos superar comercialmente. Algo incoerente.

### REFLEXÃO MACRO SOBRE A QUALIDADE COMERCIAL DA NOSSA BASE DE CLIENTES.

Pela história e pela força com que vemos algumas ações recentes de algumas Singulares, está cada vez mais claro que há dois fatores decisivos que balizam o perfil mais representativo da base de clientes das Singulares com excesso de liquidez, e que nos remetem a separá-las em dois grandes grupos:

**01) Singulares que são elitizadas desde a sua constituição, e que, ano após ano, a quase totalidade de seus sócios fazem generosos aportes, refletindo em uma extrema liquidez.** Porém, por ter como linha comercial só atender clientes “vips” em sua base de sócios, não encontram em sua base clientes com perfil de endividamento comercial de varejo massificado. Assim, só conseguem escoar uma pequena parcela de suas disponibilidades de liquidez, através de créditos estruturados, com garantia real e de prazos longos, e com taxas muito próximas ao custo da captação. Portanto, mantendo este cenário de clientes “vips”, estas Singulares ficam cada vez mais “reféns” de procurar ganhos cada vez maiores quando aplicam seus crescentes e volumosos excessos de liquidez. Lembrando que, na prática já presenciamos numerosos fracassos comerciais quanto estas Singulares “vips” buscam novos sócios com perfil de tomadores de crédito de varejo de menor poder aquisitivo. De forma resumida, alguns dos motivos deste fracasso seriam: solicitam garantias reais na quase totalidade de

seus empréstimos, concedem limites e prazos restritivos, não tem cultura ou estratégia específica para atender a este público, não tem ou não desenharam soluções competitivas de crédito massificado, oferecem ambientes de atendimento exageradamente “vips” e pouco acessível aos clientes menos “vips” etc. Em alguns casos, a diretoria define que, doravante, aceitam clientes menos “vips” e espera que haja imediatamente centenas destes clientes sedentos por participar da sua Singular etc. Outro grande e discreto problema que impede que estas Singulares Vips tenham uma carteira massificada de tomadores de crédito é a crença de que estes clientes comuns poderiam vir a assumir o controle a instituição. Este é mais um risco comum a todos.

**02) Um outro grupo de Singulares nos últimos anos vem obtendo sucessivos excessos de liquidez, em especial pelos volumes cada vez mais generosos que aplicam das Sobras em Reservas e em seus Fundos de “Contingência”, e/ou pela redução (ou não pagamento) dos juros ao Capital Social.** Neste contexto de muita liquidez, se veem “obrigadas” a procurar novas praças para, em tese, aplicar seus excessos de liquidez, buscando, dessa forma, resultados maiores do que obteriam se aplicassem na centralização financeira, ou na sua tradicional carteira que, em conceito, já estaria saturada quanto à capacidade de tomar crédito de varejo massificado. Uma decisão complexa e que diante deste cenário de maior acirramento comercial, instabilidade política e econômica e diante da demora para atuar em praças já maduras e longínquas, pode vir a não surtir nem medianamente os resultados projetados em Planejamentos Estratégicos.

**Obs:** Cooperativas de Capital e Empréstimos, pela sua limitação de ação e público, são quase inelásticas na formatação de sua base de sócios. Outras Singulares que já atuam com compensação, mas que ainda são novas e ainda estruturam seu capital operacional têm pouca margem de manobra para ajustar sua base de sócios a uma visão de longo prazo, haja vista que os esforços de gestão dos executivos são consumidos na complexa engenharia de alocar sua pouca liquidez frente à sua grande demanda de crédito.

### SUBSTITUÍMOS CLIENTES DE NOSSA BASE POR OUTROS DE MESMA QUALIDADE?

Com base nesses dois grandes grupos citados que representam muitas de nossas Singulares, é prudente passarmos a analisar o fluxo de entrada e saída de nossos sócios de nossas carteiras. Pois, além da abordagem acima, devemos ainda nos perguntar: quem monitora e rotula nossos sócios? Qual é a qualidade e o volume saudável de endividamento conosco de um novo sócio tomador? Ele repõe 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 a sua. Apenas olhar números brutos de sócios não é necessariamente a visão recomendada a um executivo que visa no médio e longo prazo levar sua Singular a um patamar de excelência no mercado onde atua ao ponto de rechaçar com eficácia os concorrentes que sempre nos espreita de perto. Se formos rentáveis, a concorrência já chegará jogando um jogo dissimulado e artiloso e precisamos estar preparados para elas, e não nos entorpecer em demasia com nosso histórico e nossos números.

### O RISCO DE SERMOS COMPLACENTES COM O QUE SEJA UM CLIENTE ATIVO.

Relembrando, há alguns anos escrevemos um artigo sobre quanto é delicado vermos em algumas Singulares que estas consideram com enorme facilidade qualquer cliente como ativo, seja por ter um lançamento qualquer nos últimos seis meses, ou apenas por ter Capital Social, ou simplesmente por ter aberto uma conta etc. Sim. São ainda sócios, mas seriam verdadeiramente clientes? Se nossa Singular não for crítica na edificação do conceito do que seja um cliente ativo, certamente ficará em xeque todo o seu Planejamento e conseqüentemente isso minará suas ações. Nossa crença é que são os clientes e não os sócios que permitem as Sobras e a perpetuação da Singular.

Havendo sucesso nesse desafio, os clientes irão usufruir dos louros na condição de “donos”. Caso contrário, irão participar dos prejuízos também como “donos”. Neste contexto fica ainda a inquietação de vermos em algumas Singulares que para manterem números inflados de sócios só os excluem em último caso em suas AGOs, isto se assim o fizerem. Sendo assim, como estaria o número de sócios efetivos de sua Singular se só fossem considerados clientes ativos aqueles que, no último mês, tenham efetivado eles mesmos um débito contra seu saldo em conta corrente? Precisamos lapidar nosso número de clientes ativos que são nossos sócios efetivos, ou seja, aqueles que realmente no último período se beneficiaram de algo comercial da Singular em que são “donos”.

#### QUALIDADE COMERCIAL DA BASE DE CLIENTES X EXCESSO DE LIQUIDEZ.

Aqui vale ressaltar que, mesmo que a Singular obtenha sucessivos e crescentes excessos de liquidez, devemos ser frios ao analisar a eficácia de sua carteira de clientes e/ou de seu rótulo mercadológico, ponderando se isso lhes permitirá recuperar e crescer na carteira de crédito massificado, caso assim desejem ou necessitem para poder dar uma “utilidade eficaz” para seu excesso de liquidez. Percebe-se na prática que a base de clientes destas Singulares com foco em excesso de liquidez tem perfis que muito se assemelham à gestão desse ganho pelos seus executivos. A saber: muitos aplicadores esclarecidos e ansiosos por grandes ganhos

nas Sobras, créditos concentrados e com garantias reais; pouco ou nenhum esforço fazem para reduzir o status da marca ou do perfil de clientes; remunerações generosas das aplicações, isenção ou pouca cobrança de tarifas etc.

#### ACABARAM-SE OS BONS TOMADORES DE CRÉDITO SOLTOS NO MERCADO:

Os clientes bons tomadores de crédito já estão bem atendidos, e por mais que acreditemos que nossas propostas e benefícios são insuperáveis, a prática demonstra que as instituições financeiras que os detêm têm outros fortes tentáculos que os amarram de forma muito mais firme do que podemos imaginar. Sendo assim, é fato que essas conquistas serão muito mais árduas e distantes da facilidade com que as inserimos em nossos Planejamentos Estratégicos. Portanto, sem a possibilidade de crescer em sua carteira massificada de crédito é pouco provável que a Singular que hoje tenha ganhos representativos com excesso de liquidez, possa superar com conforto cenários mais instáveis e longos. Muito provavelmente se manterão no mercado por muitos anos, mas a sua pouca estrutura para fazer resultados comerciais massificados poderá determinar sua “compra” por uma Singular com carteira mais massificada e crescente. O tempo demonstrará que Singulares que dependem apenas do seu mercado são muito mais fortes do que aquelas que dependem de ganhos cada vez maiores de centralizações financeiras.

#### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Quem determinará o futuro da Singular será a qualidade comercial da sua base de clientes frente às operações de compra e venda de recursos e compra de serviços. Portanto, todo o Cooperativismo de Crédito deve fortalecer a cultura comercial tipicamente de varejo massificado, e buscar sustentação no atendimento de sua base de clientes.*

*Não se pode falar em eficácia da base de clientes sem mencionar o excesso de liquidez, mas acreditamos que ele deva ser visto como algo momentâneo e que obrigatoriamente será aplicado no mercado financeiro, visando a resguardar seu potencial de compra com obtenção de algum lucro. Sim, aplicação breve, pois esse volume deve rapidamente perseguir sua obriedade que é a de ser alocado para atender a novas e saudáveis demandas creditícias da base de clientes.*

*Se não temos em nossa base clientes tomadores de crédito massificado em qualidade e volume suficiente para consumir nossa liquidez, devemos urgentemente desenvolver estratégias para manter aqueles que já estão na base e conquistar novos e bons no mercado. Isso é o óbvio. Por isso é complexo!*

**Concordar é secundário. Refletir é urgente.**



COMERCIAL

## NOSSOS SÓCIOS SÃO COMPETITIVOS EM UM MERCADO EM CRISE?

postado em 23/07/2016

O brinquedo de montar Lego é fabricado desde 1950. Mas seu crescimento veio apenas anos depois, quando o proprietário da empresa entendeu que um brinquedo didático teria que atender a alguns requisitos como: ser seguro; ter qualidade; proporcionar diversão ilimitada e estimular a imaginação, a criatividade e o desenvolvimento de crianças de todas as idades. Hoje a Lego emprega mais de dez mil pessoas e é possível comprar em lojas franqueadas em mais de cento e quarenta países. Mas, o que há de fantástico na proposta de um Lego? É simples. Ele permite que cada pessoa, sozinha ou com amigos, possa criar inúmeras combinações, ceder peças, refazer o projeto sem destruir totalmente a anterior. Tudo isso sempre mantendo as peças prontas para uma nova configuração, que não precisa ser única e que facilmente pode esquecer sua antiga aplicação.

Nossa base de clientes são peças de Lego fornecidas pela riqueza comercial disponível na área de ação de nossa Singular, e que, por opção deles mesmos ou por nossas conquistas tornaram-se sócios de nosso projeto. Assim, como no brinquedo Lego, a nova edificação a ser feita não precisa estar totalmente estruturada na mente de quem tem o desafio de desenvolver o projeto de buscar na área de ação e na sua base, a riqueza comercial necessária para o desenvolvimento da Singular. Pois, pela dinâmica do mercado e pelo tempo demandado para desenvolver o projeto, veremos que as peças vão sendo revistas ou retiradas conforme avança a criatividade, a maturidade e o conhecimento estético do mercado e do negócio, por parte dos líderes da Singular. Portanto, a riqueza da Singular está em identificar em sua base o potencial individual de doação de recursos ou a compra destes e os seus riscos. Mas, sem esquecer de buscar novos sócios para repor a perda de bons sócios e também conquistar novos bons sócios, permitindo que a Singular seja perene.

## SÓ SE CONSTRÓI UM BELO LEGO COM PEÇAS SÓLIDAS:

As peças de Lego que edificam nossa Singular são cada um de nossos sócios. Assim sendo, como líderes, precisamos ter certeza de quatro realidades quanto às “peças de Lego” (sócios) que iremos utilizar na perenidade da Singular:

### 1ª - NOSSOS SÓCIOS SÃO COMPETITIVOS?

Devemos ter certeza de que os clientes com quem estamos fazendo negócios são competitivos em sua área de ação, sejam eles trabalhando como CLT's, funcionários públicos, autônomos, empresários, ou até mesmo em empresa do terceiro setor. Nesta análise devemos verificar também se o nosso sócio pode e sabe atuar em um outro ramo ou profissão, caso sua área de ação perca a atratividade comercial. Essa preocupação é procedente, pois quanto mais competitivos forem nossos sócios mais irão potencializar demandas e riquezas financeiras a serem intermediadas pela Singular. A certeza que nosso sócio é competitivo por si só já é um ótimo predicativo que pode sinalizar ser ele uma interessante peça de Lego para usarmos em nossa edificação. Mas, só esse diferencial competitivo não é garantia que este profissional ou o seu empreendimento se manterá competitivo no mercado, haja vista existirem fatores que irão testá-lo diuturnamente como: falta de Capital, obsolescência, concorrência, normas legais, sua saúde, aspectos familiares etc. Esses fatores facilmente podem minar os projetos pessoais ou empresariais de nossos sócios que originalmente ou conceitualmente seriam efetivamente diferenciados e competitivos. Portanto, tendem a ser uma bela peça do Lego, mas ainda não ideais.

### 2ª - É PUJANTE O RAMO ONDE ATUAM NOSSOS BONS SÓCIOS?

Analisar se o mercado onde nossos sócios trabalham ou empreendem é pujante e longilíneo para a manutenção de bons diferenciais competitivos, permitindo que eles não sofram muito com eventuais crises econômicas, ou até mesmo possam se beneficiar dela, obtendo uma maior concentração ou redução de custos neste mercado. Isto, pois pode ocorrer na base de clientes rotulados atualmente como competitivos, mas sabemos que estes podem sofrer sérios reveses em seus negócios, caso alguma situação macro

exógena mude ou fuja de seu controle. Fatores exógenos estes que, de alguma forma, favorecem sobremaneira a seus empreendimentos. Entre eles podemos mencionar como exemplo: uma favorável política cambial, subsídios de taxas e em tributos, seguidas super safras, perdas de safras ou retirada de subsídios em outros mercados, exploração de um modismo comercial etc. Portanto, esses clientes estão muito expostos a fatores externos a sua gestão, os quais hoje diretamente os favorecem, mesmo que não tenham conforto em admitir esta realidade.

A coerência deste tópico é que esses fatores externos têm grande probabilidade de ocorrer, seja pela análise dos fatos cíclicos mercadológicos históricos, seja pela natural saturação do mercado onde competem, seja pela baixa capacidade em defender sua posição frente à entrada de concorrentes ou produtos substitutos, seja pela pouca atenção em reter seus talentos ou seus diferenciais competitivos, seja pela sua baixa liquidez ou organização empresarial etc.

Portanto, a visão sobre o quilate de uma peça de Lego que iremos utilizar em nossa edificação precede da análise do ramo e da qualidade competitiva no médio e longo prazo do nosso sócio em seu mercado. Apesar de parecer ser algo óbvio, se observa que somos tentados a analisar a rentabilidade e comportamento do sócio, com base em seus números históricos e não em sua capacidade empreendedora de superar crises mais duradouras como a que estamos atravessando. Como exemplo dessa perda de qualidade e liquidez desses mercados vemos que há uma penúria nas finanças das empresas que dependem de serviços, vestuário, restaurante, maquiagem etc. Portanto, a série histórica onde esses clientes empreendem ou trabalham pode ser saudável, mas o futuro de curto prazo tende a ser temerário. Assim sendo, a decisão de novos aportes de créditos deve ser feita com extrema cautela, e após duas ou mais visitas para conferir se realmente estamos diante de um empreendedor acima da média neste mercado, e que tenha capacidade de gestão, de recursos ou de endividamento que permita que em breve seja um líder local em seu segmento. Nessa analogia, seria prudente adotar restrições creditícias aos funcionários e aos fornecedores dos ramos mais sensíveis à atual crise ou aqueles expostos aos fatores externos já acima mencionados.

### 3ª - QUAIS SÃO NOSSAS HABILIDADES PARA CONQUISTAR BONS SÓCIOS E “CONGELAR” OS MAUS?

Partindo da premissa que certamente há na base de todas as Singulares, de que há sócios com péssimos perfis de clientes, e que devemos focar nossos esforços em atender bem apenas os bons clientes aqui rotulados como aqueles que fazem conosco tudo o que lhes é possível e saudável, fica tácito que devemos deixar de gastar energia no atendimento e esforços comerciais com estes clientes que só nos procuram para levar vantagens ou nos impor perdas creditícias. Dessa maneira, ao adotarmos ações para “congelar” os maus clientes, o que nos resta para trabalhar de imediato é somente o restante da base, o qual, em muitos cenários, não tem a força comercial para doar e tomar recursos e consumir serviços na grandeza necessária para a perpetuação da Singular. Portanto, cabe a nós buscar no mercado bons clientes, o que na prática significa que teremos que identificá-los e “conquistá-los” dos concorrentes. Sim, pois, há anos que não há bons clientes sobrando no mercado, no qual competimos. Os bons clientes do mercado estão bem atendidos e esta conquista será árdua. Assim será um pouco mais fácil trabalhar para que tenhamos uma ótima concentração de negócios de nossos bons sócios. Essa é uma forma indireta de capacitar a força de venda para conquistar bons clientes no mercado, para que estes, quando aqui chegarem, percebam nossa proposta de valor e de serviço como sendo diferenciada da concorrência. Portanto, com estes cuidados teremos cada vez melhores peças de Lego para edificar nossa Singular, e estaremos doando gradualmente aos nossos concorrentes nossas peças trincadas. ↗

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT. SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Identifiquemos a qualidade de nossas “peças de Lego” (sócios) para que nossa Singular seja edificada sem o risco da excessiva concentração em poucos ramos de geração de riquezas, ou em grupos de clientes.*

*Quanto menor a concentração, maior a competitividade.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**

### 4ª - NOSSA CONCENTRAÇÃO É ALGO QUE NOS PREOCUPA?

Um dos grandes aspectos que norteiam uma Singular como elegível para uma longa perenidade é sua pujança comercial obtida pelos inúmeros agrupamentos das peças de Lego, vindas de várias fontes geradoras de riqueza. Isso permite que mesmo que uma dessas fontes possa ter um sobressalto negativo, o restante das fontes facilmente amenizará este impacto na Singular. A gestão da concentração em uma ou em pouca fonte de renda é mais confortável, haja vista que muito mais facilmente nossos líderes e gestores comerciais irão conhecer todos os detalhes e trâmites da produção destas riquezas, contudo a Singular fica dependente do sucesso destas poucas macro fontes de renda. Assim, se estas estiverem vivendo um mercado favorável, os resultados serão generosos, e se observará uma elevada geração de excesso de liquidez pela pujança destes poucos mercados. Por outro lado, se estas poucas fontes de riquezas viverem dias de tormenta em seus mercados, o impacto será relevante nestas Singulares. Tão importante quanto buscar diversificar novas fontes de riquezas para compor as peças do Lego que edificarão nossa Singular, é também observar se não estamos gradualmente concentrando nossas captações ou créditos em um grupo pequeno de ramos ou de clientes. Algo que a prática demonstra ser um problema previsível e complexo, tanto quanto concentrar em peças de Lego de uma ou poucas fontes de riqueza, como visto acima. Precisamos identificar esses fatos e acompanhá-los para depois agir, para que ano após ano suavizemos qualquer tipo de concentração.



COMERCIAL

# EFICÁCIA COMERCIAL QUANTO AINDA NOS FALTA?

postado em 29/08/2016

“Não há desculpas para o não Resultado Comercial”, um mantra do Sr. Mercado. Assim começava a fala de um grande professor de vendas que tive há algumas décadas. Na época, me pareceu algo exagerado, mas hoje percebo que aquela afirmação continha uma forte verdade, mas que precisava de algumas ponderações para que pudéssemos utilizá-la no Cooperativismo de Crédito. É que neste mantra original não se interrogava a maneira pela qual o resultado foi conquistado, bastava a instituição apresentar números crescentes que o desempenho era entendido como de pujança. Hoje, quase três décadas depois percebo que essa análise é simplista e que em muitos casos, vê-se crescentes resultados conquistados sem a aprovação do Sr. Mercado, o

## “Não há desculpas para o não Resultado Comercial”

que é um enorme risco. Este é um juiz que devemos aprender a respeitar, pois somente ele sabe interrogar o resultado comercial de uma instituição para que este confesse suas eventuais imperfeições. Ele é soberano e sutilmente espelha nossos grandes números de resultados para que estes deixem a mostra quanto dele foi obtido sem ter tido origem na eficácia comercial. E, se esse volume for representativo, o Sr. Mercado irá rotular esta instituição como uma das muitas que terão sérias dificuldades em continuar a competir em um verdadeiro varejo financeiro massificado, onde todos os competidores passam a ser medidos pelas suas eficácias comerciais, como se lhes fossem aplicadas as mesmas condições de custos, fiscais e tributárias.

Dessa forma, o diferencial competitivo na visão desse grande juiz seria a solidez da instituição, sua estrutura comercial e de custos, e, principalmente, sua capacidade de se reinventar comercialmente, sem perder seus grandes pilares institucionais, os quais serão ainda valorizados por décadas pelos melhores clientes do mercado. Assim, fica a pergunta: seriam nossos crescentes resultados realmente espelhos de nossa eficácia comercial, ou o Sr. Mercado tem dúvidas?

Pela relevância deste artigo, iremos gradualmente construir com você alguns cenários comuns encontrados em muitas Singulares, para que possamos entender e analisar seus efeitos quanto ao julgamento do nível de eficácia comercial de nossa Singular. Isso permitirá que adotemos ações graduais para eventualmente alinharmos nossas ações àquelas coerentes com o ambiente concorrencial onde atuamos. Assim evitaremos que, em algumas condições, passemos a considerar uma Singular eficaz comercialmente unicamente pela evolução de seu balanço, Sobras, número brutos de associados e agências etc. Tudo isso sem total base em premissas comerciais, ou seja, sem a concordância formal do soberano Sr. Mercado. Vamos às reflexões sobre alguns temas que inflam nossos resultados, mas que não resultam de esforços comerciais:

### REFLEXÃO 01 - GANHOS COM EXCESSO DE LIQUIDEZ NÃO SÃO GANHOS COMERCIAIS:

É notório que nos últimos anos tem crescido o número de Singulares que apresentam excesso de liquidez, sendo os motivos os mais variados, mas cito a seguir os principais:

- maior aporte nas Reservas e nos “Fundos de Expansão”, ambos sem custo financeiro;
- maiores aportes em Capital Social nas Sobras pela redução ou não pagamento de juros ao Capital;
- pela natural elevação da captação diante de um cenário não convidativo ao investimento produtivo;
- pelo incremento do depósito à vista pelas incertezas comerciais;
- pela redução do prazo e do volume aportado na carteira de crédito com recursos próprios etc.

Nesse cenário, naturalmente vê-se que o enorme saldo residual do excesso de liquidez é aplicado na centralização financeira (tesouraria), rendendo em média generosos 14,25% a.a., ou seja, este enorme ganho financeiro será somado às Sobras, mas, de forma geral, muito pouco tem a ver com a eficácia comercial da Singular. Vale ressaltar que a manutenção de crescentes excessos de liquidez não é sinal de eficácia comercial, mas de um descompasso comercial em uma das pontas do negócio. Nosso negócio não é fazer estoque de liquidez, e, sim, comprar e vender recursos entre nossos sócios, agregando serviços que transitem pela conta corrente. Nesse contexto, será preocupante a gestão destas Singulares atualmente muito líquidas, quando, em breve, vivermos uma Selic mais próxima de 12% a 10% a.a., quando o contraste gerado pela perda “financeira” com o excesso de liquidez será elevado, mas haverá pouca habilidade na intermediação verdadeira das riquezas entre seus sócios. Habilidade esta que não se faz de um ano para o outro, mas que é fruto de décadas de uma incansável garimpagem para construir uma base de sócios eficaz.

Obs. Vale aqui realçar que alguns países que usualmente visitamos para aprender boas práticas de gestão do cooperativismo de crédito, têm taxas “Selics” próximas de 0% a.a., e assim, focam na constituição de enormes Reservas para obter ganhos expressivos em suas carteiras de crédito com recursos próprios. Entretanto, essas instituições são refratárias ao aporte de um maior Capital Social pelo enorme custo que chega a 6% a.a., tanto que em alguns sistemas o limite de aporte é menor que 600 euros (próximo a R\$ 2.000,00). Dessa maneira, percebe-se que este é um cenário totalmente distinto do nosso modelo e do nosso mercado, e que, portanto, deve sim nos subsidiar, mas sem nunca engessar nossas decisões.

### REFLEXÃO 02- REDUÇÃO OU NÃO PAGAMENTO DE JUROS AO CAPITAL NÃO É EFICÁCIA COMERCIAL.

Este item é relevante na construção do macro raciocínio que desejamos compartilhar com você, por isso vamos, aqui, então, tratá-lo de forma mais detalhada do que sua mera citação, como foi feito no item anterior. O cobertor é curto, e para levarmos mais Sobras devemos elevar ganhos ou reduzir despesas. E a redução de despesas não operacionais como a redução de juros ao Capital é uma das formas mais fáceis de contornar um ano comercialmente fraco, ou fazer aportes generosos nas Reservas.

A nosso ver, o movimento de pagar cada vez menos ao Capital Social, ou mesmo não pagar, é uma incoerência com os preceitos do cooperativismo de crédito. Ainda mais se a argumentação tiver como base a alegação de que esse custo está inviabilizando a geração de boas Sobras, Reservas ou mesmo a afirmação de que o sócio já ganha muito nas Sobras, e que, portanto não precisa da remuneração do Capital Social. Devemos observar que antes de distribuir Sobras aos clientes que fizeram uso das soluções-macro de nossa prateleira comercial, nossos líderes devem remunerar dignamente o Capital Social de seus sócios. E, como já vimos em vários artigos, não se suporta a tese que as Sobras remuneram o Capital Social. São momentos distintos e finalidades distintas. De tal sorte que, ao não remunerar dignamente o Capital Social, estamos transferindo dinheiro de efetivos sócios, para outro grupo, que muito provavelmente tem composições distintas de sócios, já que estes passam, então, a serem reconhecidos pela demanda das soluções financeiras da instituição, tal qual seria em um projeto de bônus por relacionamento em um banco de varejo. E assim, dessa forma, desconsidera-se por completo a condição de serem ou não ótimos sócios, que vai muito além de usar uma ou outra solução.

Na prática ocorre que, se remunerarmos de forma justa ao Capital pela Selic, veremos muitas Singulares que hoje têm grandes Sobras e aportes nas Reservas com resultados pífios à disposição da AGO, ou até mesmo com prejuízo. Conceitualmente, essas Singulares são frágeis frente aos preceitos do cooperativismo de crédito por não priorizarem seus sócios, focando nos usuários de seus serviços. Além do que, são também frágeis comercialmente, pois mesmo gerindo algo tão rentável, a instituição não fez resultados para remunerar coerentemente seus sócios, que são a razão da sua existência. Importante frisar que não existe correlação entre o volume de capital e o volume de soluções demandadas pelos nossos clientes, portanto, definitivamente, Sobras não remuneram ao Capital Social. Vale aqui recordar que não cabe mais a alegação de que não se remunerar o Capital Social em função da tributação de 15% sobre este “ganho”, haja vista que a quase totalidade dos sócios não são mais afetados por tributos quando dessa remuneração.

Dessa forma, ao pagarmos a efetiva remuneração da Selic ao nosso Capital Social, teremos a direta redução de Sobras (ou prejuízo), acarretando menores ou inexistentes Reservas, “Fundo de Expansão”, Fates... Assim, concluímos que não é eficácia comercial o volume aportado nas Sobras oriundo de uma remuneração menor que a Selic ou nula aos juros ao Capital.

### REFLEXÃO 03 - SEGURO PRESTAMISTA NÃO É EFICÁCIA COMERCIAL

Vê-se nestes últimos anos um esforço em “vender” o Seguro Prestamista à totalidade dos créditos, mas sabe-se que essa venda está “atrelada” a concessão do crédito massificado ou mesmo a garantia do limite de cheque especial, independente se o cliente usa ou não este limite ou mesmo se apresenta outras garantias (aval, imóvel, produção...). Isso sem considerar que já há esforços adiantados para em breve “vender” o Seguro Prestamista aos portadores de cartão de crédito, mesmo que paguem sempre a fatura em dia sem levar em conta aqui, que estes prêmios de seguros estão subindo ano após ano acima da inflação.

**É interessante observar ainda que é bastante comum vermos o Seguro Prestamista “atrelado” aos créditos que nós disponibilizamos no varejo como reforço da garantia, mas que nem por isso reduzimos nossas taxas de juros.**

Por fim, a grande massa dos clientes de nossa carteira de crédito massificado são “convidados” a aderir ao Seguro Prestamista, ficando claro que essa receita não é fruto de esforços comerciais, mas, sim é claramente uma “característica” atrelada a nossas soluções creditícias massificadas.

De tal sorte que, não havendo venda efetiva, não seria coerente considerar o ganho com esta “venda” na rentabilidade do cliente, da carteira, da unidade ou da regional, e seria ainda mais complexa sua aceitação nos esforços de metas.



### Importantíssimo:

Ressaltamos que a “venda” do Seguro Prestamista atrelada à concessão de crédito, torna irrisória a verdadeira carteira de Seguros de Vida, na qual o benefício tem uma concepção totalmente distinta da proposta do “Seguro de Crédito Prestamista”. Além do que, mais de 80% de nossos clientes ativos tomam crédito de varejo, portanto “compram” este “Seguro de Crédito” entendendo que estão comprando um Seguro de Vida. Assim, naturalmente são refratários à compra de um efetivo Seguro de Vida. Isto sem considerar que o Seguro Prestamista pode não estar sendo apresentado na CET (Custo Efetivo Total) ou pode ter seu prêmio anual encarecendo acima da inflação, visando assim mais lucros a Singular, seu Corretor e a Seguradora parceira. Vale ponderar que a forma de cobrança mensal no extrato é “indelicada” comercialmente, como o é na renovação dos limites de cheques especiais, haja vista favorecerem a crença dos sócios de que nós cobramos muitas tarifas deles, o que verdadeiramente é procedente. Devemos encontrar novas soluções para esses relatos.

Diante dessa exposição de motivos, o ganho com o Seguro Prestamista é crescente e é um enorme montante que a nossa liderança deveria destinar a macro pilares da Singular, como Reservas, “Fundos”....

Uma última ponderação, sem esgotar o tema: Devemos refletir onde fica a renda entre os parceiros, o nível de risco, e como se cobra o prêmio do Seguro Prestamista quando um cliente renova seu crédito antes do seu prazo final, mantendo vários Seguros Prestamistas ativos. Pois não há mais o conceito de garantia creditícia que motivou sua “venda” original, algo cada vez mais comum nos créditos de varejo automáticos. Mas, independente da coerência ou não da sua aplicação e da sua forma, cabe às Singulares negociarem melhor com seus parceiros quando estes fazem Seguros Prestamistas para limites de cheque especial, e quando claramente há um grande percentual de clientes que literalmente não fazem usos desses limites. Seguro de qual crédito? Não há dúvida que o Seguro Prestamista é uma ótima fonte de renda, mas mereceria ser reinventado quanto a sua forma e ao seu discurso.

## REFLEXÃO 04 - RECEITAS PUNITIVAS NÃO SÃO EFICÁCIA COMERCIAL

Apesar de ser algo já exposto anteriormente em nossos artigos, vemos que aqui é oportuno re apresentar este tema pois ele também tem a ver com a análise se somos eficazes comercialmente ou não. A nosso ver, toda e qualquer taxa e tarifa punitiva não pode ser considerada pela Singular como eficácia comercial.

Entre elas destacamos a taxa e tarifas de Adiantamento à Depositante, outras moras e multas, tarifa de exclusão de CCF etc. Portanto, devem ser expurgadas das metas e das posições de rentabilidade do cliente, carteira, agência ou regional, mas direcionadas automaticamente como Reserva Legal. Algo previamente convencionado nas AGOs. Sendo assim, é um desvio de gestão considerar estas "receitas burras" como algo saudável, ou pior ainda, aceitá-las na composição de metas comerciais, já que estas são frutos de desvios contratuais e de vendas não saudáveis.

## REFLEXÃO 05 - RETOMADA DE VALORES EM PREJUÍZO NÃO É EFICÁCIA COMERCIAL

Vemos que em algumas condições, valores em prejuízo são revertidos, impulsionando fortemente os resultados, seja pelo pagamento de parte da dívida pelo inadimplente, por seu eventual avalista, ou pela venda de uma garantia. Orientamos há anos que essas reversões devem passar a compor as Reservas Legais, como algo também previamente convencionado nas AGOs. Portanto, as reversões de prejuízos deveriam ser obrigatoriamente retiradas das posições de rentabilidade dos clientes, unidades e regionais. Ou seja, reversões de valores em prejuízo não devem ser transformadas em metas ou premiações da área comercial, e, sim, de um esforço óbvio e prudente de toda a Singular.

*Reversões de valores em prejuízo não devem ser transformadas em metas ou premiações da área comercial, e, sim, de um esforço óbvio e prudente de toda a Singular.*

## REFLEXÃO 06 - PACOTE DE SERVIÇOS NÃO É EFICÁCIA COMERCIAL

Quando há onze anos iniciei no Cooperativismo de Crédito defendia a necessidade de termos Pacotes de Serviços em condições competitivas aos maiores bancos de varejo. Na época isso soava como uma agressão, e recebia severas críticas, pois era comum o discurso de que não somos bancos etc etc. Hoje, por sorte, a quase totalidade das Singulares adota pacotes competitivos implementados, em sua grande maioria, nestes últimos 5 anos, o que vem impactando fortemente suas Sobras. Sendo que já soa normal em nosso meio a ideia de considerar que em pouco tempo as receitas com serviços paguem a totalidade das despesas com pessoal. Mas aqui cabe uma reflexão. Usualmente, por praxe mercadológica, nossos bons clientes investidores não pagam pacotes, mas a grande massa formada pelos tomadores de crédito paga generosos pacotes. Aqui devemos incluir como pagantes de pacote o pequeno grupo de clientes usuários apenas de serviços da conta corrente.

Portanto, a evolução dessa receita não é esforço comercial, mas uma definição da diretoria, a qual foi aplicada de forma massificada, sem que os clientes tivessem a opção formal de não aderir a um pacote ou a sua majoração acima da inflação. Sabemos que a Resolução 3919 de 2010 permite que o cliente utilize uma conta corrente sem custos ou pacotes, mas isso é algo desconhecido por parte da massa de nossos clientes. Portanto, fica tácito que as crescentes receitas oriundas do pacote de serviço foram obtidas sem que houvesse efetivo esforço de venda comercial, portanto o ganho mensal não deveria ser imputado como eficácia comercial de qualquer agente: cliente, agência.... Aqui novamente vemos com frequência a evolução dos preços dos pacotes de serviços acima da inflação oficial, o que novamente demonstra que esses ganhos não estão coerentes com a efetiva produção comercial. Sendo assim, neste contexto, devemos analisar nossas metas e premiações, pois elas podem distorcer nossas visões sobre a real eficácia comercial.

## REFLEXÃO 07 - NOVAS TARIFAS OU SUA MAJORAÇÃO ACIMA DA INFLAÇÃO NÃO É EFICÁCIA COMERCIAL

Seguindo a lógica do pacote de serviços, vimos nos últimos anos a inclusão e majoração de algumas tarifas, em especial nas contas de Pessoa Jurídica, ou a majoração de tarifas acima da inflação oficial. Sabemos que essa ação visa a corrigir incoerências ou tornar os valores e motivos de cobrança muito próximos dos praticados pelos bancos de primeira linha. Mas é claro que isso resulta em maiores ganhos e Sobras, sem que de fato tenham havido esforços comerciais para sua obtenção. Reconhecemos que em alguns casos há a necessidade de ações comerciais para explicar essas novas tarifas ou suas majorações, mas como tendem a ser inferiores e comuns às praticadas no mercado, não resta muita opção ao cliente a não ser ficar conosco. Vale aqui ressaltar que ainda não vemos maturidade em nosso modelo de negócio para devolver parte das Sobras por serviços utilizados, além do que, os serviços são receitas muito relevantes para suportar diretamente nossos custos, e a sua devolução parcial nas Sobras teria pouca relatividade e acarretaria um menor custeio de nosso crescente custo de serviço, aqui incluindo a tecnologia.

## REFLEXÃO 08 - MAJORAÇÃO DE TAXAS ACIMA DA INFLAÇÃO NÃO É EFICÁCIA COMERCIAL

Visando a receitas maiores, é comum vermos a majoração de taxas de juros em várias Singulares muito acima da inflação oficial, em especial nas linhas mais populares, como os créditos pré-aprovados, cheque especial e financiamento do cartão de crédito. Assim, fica a pergunta: se os ganhos desta ação definida pela Diretoria afetam linearmente todos os clientes usuários dessas linhas massificadas, poderíamos dizer que estes ganhos são resultados de eficácia comercial? A nosso ver, este ganho adicional pela majoração da taxa de juros não representa esforços comerciais, além do que, apesar de salgadas, as taxas usualmente se conservam em patamares competitivos.

Cabe aqui ressaltar que as taxas de juros têm um teto razoável e, em função das recentes majorações acima da inflação, esse teto já está sendo atingido por muitas Singulares.

Portanto, esta "modalidade" de geração de receita se encerrará muito em breve. Por fim, devemos sempre nos lembrar que temos racionalmente a nosso favor um deflator desta taxa de juros, pela menor incidência de IOF e pela eventual devolução nas Sobras de parte dos juros.

## REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*É oportuno que nossos líderes façam simulações sobre o resultado deste ano, retirando das Sobras já acumuladas e projetadas, os ganhos não oriundos da eficácia comercial, conforme sugerido em cada tópico deste artigo. Identificando um nível de eficácia comercial inferior a que acreditava existir, de forma saudável e gradual deve-se adotar medidas para revertê-lo, atuando sobre a base de associados e na forma de orientação da sua força de venda.*

*Nossos grandes números nos enchem de orgulho, mas podem nos tornar refratários aqueles que têm visões distintas da nossa. Se desejarmos nos perpetuar, precisamos ser uma instituição reconhecida como eficaz comercialmente pelo Sr. Mercado e que tem condições de gerar "músculos e gordura" para suportar intempéries externas, sejam elas fiscais, políticas ou concorrenciais.*

*De zero a dez, quanto somos eficazes comercialmente? E o que faremos para melhorar?*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



## DIRETORIA DE OBVIIDADES MUITOS INTERESSES HETEROGÊNEOS SOBRE UM SÓ CLIENTE

Este artigo postado em 16/10/2012, compõe essa revista pois é atual e o ajudará em suas reflexões.

O que é obviedade e quando ela é colocada em xeque? Guardo há mais de quinze anos um recorte da revista Época que continha uma matéria emblemática quanto a obviedades. Trazia a história do Hunley, o primeiro submarino a ser usado com sucesso em uma guerra. Ele afundou o maior navio da frota nortista durante a guerra civil americana, em 17 de fevereiro de 1.864. As guerras navais sempre haviam sido travadas com canhões dos navios inimigos quando estes ficavam visualmente acessíveis. E a ideia de atacar sem ser percebido pelo mar fez com que desenvolvessem o Hunley, um submarino rudimentar que era impulsionado pela força braçal de oito homens. Nesse submarino havia um arpão preso à fuselagem, cuja ponta levava a carga explosiva. Além disso, era necessário subir a superfície a cada 25 minutos para buscar oxigênio.

Essa interessante reportagem dessa obviedade bélica está postada junto a este artigo em nosso site. Após esse rápido relato de que a obviedade pode ser, sim, evolução e maturação de um cenário, vamos ver como estamos tratando nossas obviedades em nossas Singulares.

### OBVIIDADES QUANTO À FONTE ÚNICA DE RECEITA - O CLIENTE DA BASE

Reconhecemos que as grandes bandeiras deviam ser estruturadas em departamentos diante da complexidade da gestão comercial e de controle de uma cooperativa de crédito, a qual se aproxima de um banco de varejo massificado. Assim, criamos departamentos comerciais específicos para: cartão de crédito, seguros, consórcios, fundos de investi-

mento, poupança, depósito a prazo, previdência, crédito imobiliário, serviços a empresas etc. E por mais que seus líderes neguem, é óbvio que cada departamento fará o possível para demonstrar a relevância e os bons serviços de sua solução, enfatizando, inclusive, seus crescentes números frente aos demais departamentos e sinalizando que os ganhos de suas soluções permitem pagar x% da folha, x% da conta de luz, x% do custo do guardião e assim por diante.

Ocorre que a fonte de receita de todas estas áreas competidoras internas é única - o cliente que já está na base - e assim, são incoerentes as projeções e as ações de venda realizadas como se os clientes finais fossem sempre pessoas distintas. Portanto, as estimativas de venda destes departamentos tendem a computar o mesmo cliente várias vezes.

Cabe às lideranças se debruçarem para analisar minuciosamente estas sobreposições de metas, evitando erros elementares em função de uma leitura equivocada da sua realidade. Se a Singular mantiver as ofertas intempestivas de vários departamentos sobre um único cliente, como hoje facilmente verificamos, certamente agredirá o bom senso comercial. Ou seja, a base de sócios é finita e tende a se definhir diante de tantas ofertas concorrentes, pois será forçada a atender aos antagônicos interesses dos departamentos comerciais.

Em consequência deste cenário, veremos ações nervosas da força de venda visando manter seu emprego. Adotarão um tsumani de abordagens de venda fazendo o impossível para que estes clientes únicos os apoiem fortemente comprando os produtos focados em suas grandes metas. Metas estas que podem ter sido direcionadas pela relevância ou modismo de um departamento específico ou pela visão demasiadamente eclética e futurista de um grupo forte de executivos. Novamente uma Singular pode estar perigosamente se esquecendo da obviedade comercial internalizada pela demanda elementar dos clientes de uma específica praça onde tem sua agência.

Vale ressaltar que é complicadíssima a alegação de alguns gestores departamentais de que a Singular precisa crescer a base para dar vazão as suas metas. O que usualmente acontece é que esses líderes departamentais esquecem que esta é uma das mais árduas missões de nosso modelo de negócio. Ela implica na garimpagem lenta de novos e bons clientes, roubando-os dos concorrentes, já que todos esses estão bem atendidos. Essa tarefa exige alta senioridade da força de venda, muitos

recursos, tempo de dedicação e a consciência de que os resultados satisfatórios só aparecerão depois de anos de muita perseverança. Algo de uma complexidade ímpar, não compreendida pelos líderes departamentais que focam unicamente no sucesso de sua solução.

### A NÃO OBVIIDADE DA VENDA DE UMA SOLUÇÃO PONTUAL

É usual ouvirmos a alegação de que algumas das soluções departamentais mais estruturadas são excelentes para serem usadas como porta de entrada para que um novo cliente venha a concentrar suas demandas conosco. Percebemos que hoje a realidade de muitas Singulares não nos permite dar notoriedade comercial a muitas destas ações de conquista de novos clientes, em especial os bons empresários. Se o desejamos, certamente este cliente já está atendido por um concorrente, é muito bem informado, "taxeiro" e demandará acompanhamento intenso de um vendedor sênior para o manter rentável e saudável na base. Ocorre que, usualmente a conquista de um cliente através de uma solução mais estruturada é fruto de muito empenho de um gestor sênior. E quando este se afasta deste relacionamento tende-se a uma queda gradual da aderência e sua permanência sinaliza uma fraca e arriscada coerência comercial.

### Devemos observar que dispomos de poucos gestores seniores para tantos desafios, inclusive ao mais necessário deles, que é dar eficácia a venda de obviedades sobre a base de clientes.

Neste contexto, devemos observar que dispomos de poucos gestores seniores para tantos desafios, inclusive ao mais necessário deles, que é dar eficácia a venda de obviedades sobre a base de clientes. Assim, isto se mostra como algo inadiável e que demandará destes poucos gestores seniores um enorme esforço e tempo diante dos pífios números atuais.

Assim sendo, devemos sempre ponderar a coerência da alegação de que uma solução mais estruturada seria a melhor porta de entrada para novos clientes. Concordamos que, eventualmente, essa pode ser uma boa estratégia de conquista, mas há uma enorme

gama de oportunidades sobre a base atual de sócios e esta deve ser a escola preparatória para nosso avanço sobre um mercado saudável e rentável. Evitaríamos, assim, sempre que possível, a complexa oferta pontual de uma solução como chamariz.

Seremos eficazes somente se formos uma solução macro para bons clientes do varejo massificado oferecendo, eventualmente, ótimas soluções mais estruturadas para um grupo seletivo de clientes.

## A missão mais difícil em nosso modelo de negócio é vender um compendio básico e simples de soluções úteis aos nossos bons clientes

### CRIANDO A DIRETORIA DE OBVIIDADES

Diante de uma série de movimentos comerciais de um número cada vez maior de departamentos, devemos nos perguntar qual é o departamento de sua Singular que está cuidando para que a base atual de clientes tenha medianamente as soluções óbvias de uma instituição financeira e, a partir disso, assim sejamos vistos como uma útil parceria. Ou seja, vendemos para os nossos bons clientes simples e boas soluções para compra e venda de recursos e damos fluidez aos serviços elementares que transitam pela conta corrente.

A resposta é sempre evasiva quanto a que área tem a missão de acompanhar o grau de obviedades "vendidas" na base atual de clientes, pois não é usual termos um grupo de elite com esta missão tão específica e óbvia. Assim, pela sua relevância, sugerimos que este grupo de elite não seja um departamento como tantos outros. Daríamos o status de diretoria, a qual seria gestora hierárquica de todos os departamentos. Sugerimos chamá-la de Diretoria de Obviedades. Sua missão seria de colocar na base atual de clientes o que "cabe" de nossos simples e tradicionais serviços e soluções. Só depois de obter mediana eficácia nesta missão, esta Diretoria de Obviedades estaria concedendo espaço para que os demais departamentos iniciassem suas graduais ações comerciais sobre esta clientela.

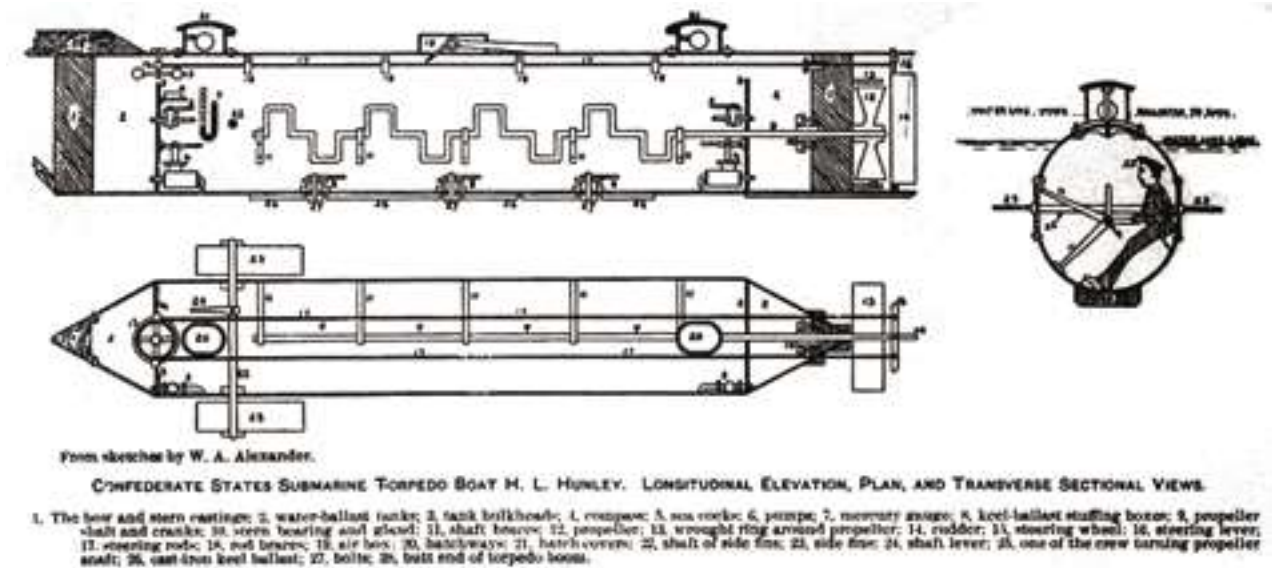
### BASE MAL ATENDIDA FAZ LANÇAMENTOS DE PRODUTOS E METAS SEREM "CONTAGIANTES"

Nesse cenário de escassez de clientes fazedores de resultados, de uma base mal atendida com soluções tradicionais do varejo financeiro e de forte pressão por metas "individualistas" dos cada vez mais novos e fortes departamentos de produtos, vê-se perigosamente que os executivos se esquecem da serena prudência internalizada na figura do gerente que tão bem conhece seus clientes no seu micro mundo onde competem. No médio prazo esta disputa de departamentos e a falta de simplicidade e constância comercial farão com que se rompa o elástico da coerência mercadológica de nosso varejo massificado. Isto, inclusive elevando-se sobremaneira os já absurdos 30% do percentual de clientes na base com nenhuma aderência às Singulares por estarem sem movimentação em suas contas correntes nos últimos seis meses.

Contudo, pela sutileza do tema, provavelmente poucos executivos da Bandeira, Central ou Singular percebem o crescimento deste tumor. E esta leitura equivocada tende a se agravar quanto mais o mercado estiver comprador ou adotarmos metas fáceis e com ótimos prêmios para a força de venda advinda da "entrega" de um "produto" atrativo a uma base ansiosa pelo seu lançamento.

Ou seja, é coerente que tenhamos sucesso quando definimos metas (ou lançamentos) baseadas em soluções óbvias frente a uma base sedenta, em especial se essa for uma oferta comercial já disponível no mercado massificado financeiro, já que são de conhecimento da base e esta está desejosa e ansiosa para que a ofereçamos. Contudo, uma base desassistida responderá facilmente a um primeiro movimento deste esforço de venda seja ele: pré-aprovado, crédito imobiliário, plano de saúde, consórcio, previdência, poupança etc, mas atenção: esta gordura será rapidamente queimada por ser uma demanda original finita.

A missão mais difícil em nosso modelo de negócio é vender um compendio básico e simples de soluções úteis aos nossos bons clientes, e que este seja por eles reconhecido como bem estruturado e competitivo para o seu cotidiano. Assim, evita-se que priorizemos ações e metas comerciais desfocadas sobre um ou outro produto isoladamente.



### A QUEDA DA SELIC E DO SPREAD NÃO JUSTIFICA O ESQUECIMENTO DE NOSSAS OBVIIDADES

Concordamos que estamos entrando em um período de redução de *spreads* e de perda de receita com as captações pela redução da Selic, e que, neste cenário é defensável a busca de novas fontes de renda. Mas é oportuno ponderar se para gerá-las não estamos inchando as estruturas e comprometendo a real missão de nosso negócio,

que é primeiro ser eficaz na entrega de obviedades. Essa falta de coerência tira ainda mais o foco de nossa força de venda, já tão confusa.

Portanto, não nos parece oportuno gastar nossas parcas forças comerciais para vender soluções financeiras não eminentemente massificadas ou oportunas, diante de uma base de clientes fracamente exploradas em suas obviedades. Sigamos o ensinamento do ditado popular: "Não podemos dirigir o vento, mas podemos ajustar as velas!".

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*De forma assertiva reforçamos que enquanto o cooperativismo de crédito não tiver minimamente atendido as necessidades óbvias de seus clientes com soluções tradicionalmente financeiras, como a compra e venda de dinheiro ou o uso da conta corrente para entrega de soluções tradicionais e tráfego da renda mensal do cliente, é temeroso adotar medidas comerciais para promover outras soluções não eminentemente financeiras massificadas, ou mesmo promover alguns bons modismos que poderiam ser postergados.*

*Após obtermos sucesso na etapa de venda de obviedades eminentemente financeiras, regido pela serenidade e parcimônia, passaríamos a vender aos nossos bons clientes as demais soluções disponíveis nas mais altas prateleiras de nossa loja. Contudo, não podemos nos esquecer de ponderar se, eventualmente, algumas destas soluções não são apenas serviços agregados, soluções canibais, modismo de grandes centros ou frutos de uma demanda cíclica e finita de uma casta específica de clientes.*

*Finalizamos este artigo, afirmando que o descompasso comercial tratado aqui pode já estar minando a sustentabilidade da sua Singular, pois muito provavelmente ela ainda não fez com maestria sua lição de casa. Algo que rotulamos como o óbvio e que deveria ser conduzido pelo mais importante órgão comercial da instituição: a "Diretoria de Obviedades".*

**Concordar é secundário. Refletir é urgente.**





COMERCIAL

# METAS DE TERCEIROS PODEM MINAR A NOSSA JÁ DEBILITADA ADERÊNCIA

postado em 25/01/2017

“Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro”; “Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”. Lembro com saudades de quando lia e relia esse livro para meus três filhos, retirando de forma cirúrgica essas frases, para comentá-las, pois sabia que assim os ajudaria a serem ótimas pessoas. Essas frases são parte de uma das mais belas passagens do livro O Pequeno Príncipe, de Antoine de Saint-Exupéry. Nele se narra a história do pequeno príncipe, que triste, procura um amigo para brincar, e encontra a sábia raposa que vem a ser sua amiga somente depois de muita contextualização do que é ser amigo. Essa introdução facilita nossa compreensão do que é ter aderência a uma Singular, quando o sócio adere fortemente às suas óbvias soluções atreladas à conta corrente, como movimentação, crédito e investimento. E também subsidia a reflexão de que pode haver percalços comerciais quando vendemos com intensidade as soluções de fornecedores terceiros, sem que o óbvio comercial tenha sido feito sobre a base.

Este artigo segue a lógica elementar de que nossa Singular deve perseguir primeiramente a aderência de seus sócios para que, assim, eles se sintam e se portem efetivamente como sócios cativos. Mas, para tanto, as partes precisam de uma entrega mútua para que haja envolvimento pessoal e da marca. Envio este que será lapidado pelo uso efetivo de um rol de soluções e não apenas uma solução creditícia. Já que esta sinaliza para os sócios que somos apenas uma financeira, ou, que temos apenas a função de “comprar” soluções de parceiros externos, para lhes vender por estas estarem “baratas” ou lhes serem “vantajosas”.

**Premissa básica quanto à aderência:** Devemos analisar o que seria a tão desejada aderência de um cliente a nossa Singular, caso contrário, veremos esforços comerciais desfocados do preceito saudável de relacionamento comercial de um cliente com “seu banco”. Ocorrendo esse descompasso comercial, nos esquecemos do foco na busca da óbvia aderência e passamos a medir a pura e individual venda de produtos e serviços, em es-

pecial de terceiros, algo que comercialmente não se sustenta. Ou seja, de certa forma desdenhamos a aderência sobre a gama de óbvias soluções e serviços que disponibilizamos, mas, mesmo assim, continuamos a computar como aderência as soluções de terceiros, mesmo que o cliente faça pouco uso das já tradicionais soluções ofertadas pela nossa Singular, mas que podem lhe atender. Isso não é coerente e nos aproxima mais de um balcão de supermercado que vende produtos similares de várias marcas e fornecedores, mas que permite que uma das empresas pague um pedágio para colocar um promotor junto à gôndola para potencializar a degustação e a venda.

**Aderência X Metas:** O conceito de aderência tem uma profundidade muito maior do que a pura penetração de uma solução sobre a base. Ela tem fortes características subjetivas de comportamento das partes que não são validadas em estatísticas ou por balizadores métricos de produtos e serviços, por mais que esses possam ser bons coadjuvantes para uma inferência quanto à provável aderência de um cliente.

Já as metas, devem priorizar as soluções óbvias de aderência interna da Singular, e depois disso focar a venda de soluções mais estruturadas da própria instituição, incluindo aqui aquelas soluções de terceiros que são reconhecidas como elementares e que devem ser oferecidas em qualquer agência “bancária” (Ex. seguros, cartão de crédito, máquina de adquirente...). Por fim, havendo ainda tempo e fôlego, definiremos metas para venda de soluções mais estruturadas de terceiros.

**Importantíssimo:** Essa sequência nos permite analisar onde somos ineficazes na geração de receitas antes de alegarmos que nossa Singular precisa urgentemente fazer receitas com soluções externas. Pois as receitas tradicionais na compra e venda de recursos atrelados aos serviços da conta corrente são riquíssimas, mas para isso é preciso que seja bem feito o óbvio quanto à aderência, e isso requer muito foco e suor. Dessa maneira, se formos desatentos nesse quesito, erroneamente entenderemos que nossa força de venda é “eficaz”, assim dando elevada notoriedade a receita obtida com a venda de soluções de terceiros. O que é um sério equívoco comercial.

**A eterna busca do óbvio comercial sobre a base:** Como vimos, antes de focarmos em metas de soluções de terceiros devemos ponderar se o óbvio quanto a aderência já foi feito pela nossa força de venda, o que, na maioria dos casos, é ainda deficitário. Havendo um forte incentivo de metas de soluções de terceiros, naturalmente nossos líderes e profissionais de venda passam a trabalhar como se fossem indiretamente trabalhadores da empresa parceira, a qual certamente tem total interesse em criar campanhas premiando a instituição, agência e o nosso vendedor que se destacar. Mas, diante de um mercado mais estressante como viveremos nos próximos anos, há uma grande possibilidade de vermos campanhas de premiação de terceiros cada vez mais pomposas, para que consigam bater suas agressivas metas e ganhar ótimos bônus. Assim, essas empresas tendem a dar cada vez mais ótimos prêmios diretamente a nossos funcionários e dar destaque aos líderes da Singular na mídia da bandeira onde estão filiados, mas, na prática, o que se vê é que muitos desses “troféus” ou “rankings” dados por empresas terceiras não atestam que essa Singular é forte em seus pilares de perenidade.

**A origem do potencial equívoco comercial:** Para que essas empresas terceiras tenham êxito em suas metas vendidas por nós, naturalmente teremos que enfraquecer nossa força comercial que ainda luta para conquistar um patamar razoável de aderência comercial. Isto, pois, não há como conduzir de forma eficaz esses dois interesses tão conflitantes. Um deles será penalizado. E a prática apresenta como franca ganhadora as metas de terceiros, deixando pouco espaço, notoriedade e esforços para as metas destinadas à obviada comercial da Singular, ao ponto das metas de terceiros servirem como forte balizador da política de metas e meritocracia em muitas de nossas Singulares. Não devemos esquecer aqui o fato de que parte dos ganhos com as vendas de soluções de terceiros são destinadas ao Fates de ato não cooperativo, por serem “compradas” por não sócios. Portanto, nesse caso, não sendo Sobras efetivas, não é coerente tratá-las como se fossem metas, já que o foco da Singular conforme seu estatuto é entregar soluções a seus sócios.

*Assim, ao focarmos em metas de terceiros, esquecemos de analisar o enorme diferencial comercial e de resultados que deixamos de ganhar se focássemos esse mesmo esforço sobre o óbvio em nossa base, o qual é muito mais rentável e coerente.*

E um dos grandes empecilhos nas metas de terceiros é que ela não reconhece a realidade momentânea da Singular, não respeitando seu “time”, necessidades financeiras e os aspectos sazonais e políticos da região, de tal sorte que se definem soluções de terceiros para uma determinada época, expandindo-as para todas as Singulares que estão sob este mesmo “guarda-chuva”.

Também não se analisa o efeito do merchandising da unidade, passando a “vestir” a agência e às vezes sua fachada com enorme destaque para as soluções e campanhas de terceiros, fazendo com que a comunicação da Singular fique em segundo plano ou mesmo confusa no ambiente comercial. Ainda se focarmos em demasia em metas de terceiros tendemos a deixar que essa empresa pague prêmios diretamente aos nossos funcionários, gerando distorções em nossa política de metas e na meritocracia, além de potencializar ações trabalhistas. Seria, então, oportuno que houvesse o depósito das comissões diretamente à Singular, para que esta decida a destinação, já que pode usá-la como adicional em sua política de metas, ou até mesmo aportar esses ganhos em seus resultados. A isso tudo devemos somar que a Singular dispense muito tempo com reuniões para receber, entender e treinar seus profissionais para a venda dessas soluções de terceiros, mas, em contrapartida, pouco se esforça em definir metas e treinar sobre o óbvio comercial. Assim, sem esgotar esses tópicos, vimos alguns fatores que já competem com a nossa ainda frágil eficácia comercial sobre o óbvio.

#### **RESPONDA SINCERAMENTE QUANTO À ADERÊNCIA ÓBVIA DE SEUS SÓCIOS:**

- Quantos de seus sócios já não movimentam há tempos suas contas correntes, mas que mesmo assim são computados como clientes ou sócios? Esse número cresce em parte pela nossa pouca atenção ao óbvio quanto à aderência, e pode facilmente superar 40% da carteira. Indiretamente isso nos faz relegar o critério racional do que seria um sócio ativo, favorecendo a manutenção de crescentes, mas equivocados indicadores. E, sendo assim, o que de prático estamos fazendo para corrigir esse descompasso? Não seria oportuno excluir essa conta, mantendo apenas o sócio, para efeito de gestão e estatística? Isso muda a lógica da definição e a leitura das metas.
- Quantos de seus sócios fizeram esse mês, cinco, dez, quinze anos (ou mais) de Singular? O que nossa liderança ou o gerente dessa conta fez para reconhecer

essa longevidade conosco? O que você acha que é mais importante: ações para cativar esses bons sócios, ou deixar que nossos gerentes passem todas as manhãs ligando para os mesmos clientes que estouram a conta, dão cheque sem fundo, atrasam sistematicamente suas parcelas ou vendendo produtos de terceiros?

- Quantos sócios têm aplicações generosas que aniversariam um ano hoje ou mesmo hoje liquidaram grandes créditos? Há alguma ação comercial para potencializar esse relacionamento ou nossa força de venda está focada em vender soluções de terceiros para aqueles clientes com forte dependência do crédito massificado ou de repasses?
- Quantos de seus clientes movimentam mensalmente sua conta corrente, em pelo menos um depósito de mais de 50% do que declara no cadastro? Verá que não passa de 17%. Se nessa lógica incluirmos os clientes que, além disso, fizeram no mês pelo menos cinco débitos nessa conta, esse percentual não passará de 12%. Ou seja, será que primamos pela óbvia aderência?
- Quantos de seus sócios pagam suas contas de concessionárias públicas na Singular através do débito automático? Provavelmente em agências pequenas esse percentual é de 30%, mas nas maiores não deve chegar a 14%, sinalizando que somos falhos nesse item que é um fortíssimo sinalizador quanto à aderência de um cliente ao seu “banco” que optou por ser o principal.
- Quantos de seus sócios que vivem em cidades com mais de 30.000 habitantes têm conta em um ou mais bancos? Verá que passa de 60%. Mas haveria uma real necessidade desta conta em outro banco, ou faltam verdadeiramente esforços de nossa força de venda nessa aderência?
- Quantos de seus solventes sócios tomam também crédito (incluindo repasses) em outras instituições? Verá que esse percentual é espantoso. Mas, por que esse número tão elevado? Não acreditamos que seja só “culpa” da política de crédito, mas, sim, falta de foco na aderência.

#### **Responda também essas ponderações:**

Quantos de seus sócios aplicam parte (ou o todo) de seus recursos em outros bancos? Quantos de seus sócios empresários fazem serviços como: cobrança, contas a pagar, folha de pagamento, etc. em outras instituições? Quantos de seus sócios indicam sua Singular para a restituição do Imposto de Renda, aposentadoria ou salários? Etc., etc., etc..

#### **Mais foco na aderência e, quando coerente e possível, nas soluções de terceiros:**

Mesmo não tendo esgotado os motivos que balizam as ponderações de que ainda há uma enorme defasagem quanto à entrega de “aderência” por parte da nossa área comercial, percebemos que essa correção de rumo requer anos de esforços, e uma revisão na formatação e na lógica de premiação e das metas. Portanto, sem termos feito o óbvio quanto à “aderência”, não é oportuno que nos distraíamos em demasia com esforços de vendas de soluções de terceiros, que nos são empacotadas aos nossos líderes como se fossem oportunidades imperdíveis.

Concordamos que é interessante a receita advinda da venda de soluções de terceiros, mas é indiscutível que as ações óbvias buscando aderência sobre a base de sócios geram um resultado muito mais expressivo, além do que podemos controlar. Ademais, soluções de terceiros podem ser repensadas, trocando por fornecedores melhores ou mais atrativos comercialmente.

Isso sem esquecer que essas soluções de terceiros tendem a concorrer diretamente com nossas óbvias soluções, em especial quanto ao destino a ser dado pela liquidez (ou falta dela) por parte de nosso cliente. E, por fim, não renegamos o fato de que elas podem macular nossa imagem caso venham a prestar um serviço de má qualidade, ou mesmo venham a ter uma frágil ética e liquidez, já que não temos expertise para validar ou mesmo acompanhar tal realidade.

Portanto, apenas ações efetivas buscando aderência óbvia com os clientes é que nos permitirão melhores ações futuras para a venda de soluções de terceiros, caso contrário, será um inferno astral de cotações e de aprendizado dos clientes de que, cotando, sempre obterão um menor preço. Assim, dessa forma deixaremos de lado nosso grande diferencial que é prestar um ótimo serviço, preferencialmente aos bons sócios que conosco concentram suas demandas.

**Atenção exagerada no preço:** Deve ser revista a estrutura comercial que prioriza a cotação pela cotação em detrimento da aderência efetiva de um cliente, haja vista que onde o preço é um forte diferencial o mercado torna-se canibal de si mesmo. Isso já acontece e até mesmo tem ocorrido de sócios tornarem-se leiloeiros, desdenhando a nossa qualidade de serviço em função do preço ou ganho. Para nossos sócios há tantas soluções de terceiros quanto para nós, portanto o fator preço surge em destaque, e isso não é saudável para uma empresa de serviços amplos como a nossa.

E assim, não será fácil nosso futuro se antes buscarmos a eficácia no óbvio quanto à aderência, focarmos fortemente em preço ou na venda de soluções de terceiros.

**Soluções de terceiros já assimiladas como óbvias pelo mercado:** Reconhecemos que de tempos em tempos algumas novas soluções se consagram como óbvias em um “banco” e que elas devem estar facilmente desenhadas para sua entrega em qualquer uma de nossas agências. E essas, mesmo que em nosso caso sejam fornecidas por terceiros, como seguros, cartão de crédito, consignação oficial e máquina de adquirente, devem ser entregues a nossos clientes como se fossem da Singular. Isso, pois, eles esperam as encontrar à sua disposição na Singular, como ocorre em uma agência bancária.

São soluções tão usuais que tendem a estar muitíssimo alinhadas ao que definimos como óbvias na aderência de um cliente com seu “banco”, as quais são as soluções e serviços atrelados à conta corrente e aos investimentos aos créditos tradicionais.

**ESSE TEMA FICA MELHOR  
COMPREENDIDO SE ADICIONARMOS  
DUAS ANÁLISES:**

- 01) A contida no artigo de 10/2012: “Diretoria de Obviedades: Muitos interesses heterogêneos sobre um só cliente”, o qual aconselhamos a releitura. De forma geral, nele analisamos a visão pura quanto a meta dada pela gestão diretiva de uma específica solução, a qual sempre é uma entidade fora da Singular. Assim, quando essa meta específica se alinha às definidas pelas outras diretorias das demais “soluções”, vê-se que todas focam seu resultado sobre um mesmo sócio, como se este fosse capaz de responder a tantos interesses comerciais concorrentes.
- 02) Se qualquer executivo que hoje nos oferta soluções de terceiros fosse convidado a liderar a parte comercial de uma Singular, certamente, agora do lado de cá, passaria a ponderar sobre a coerência do conteúdo do artigo. Mas, é claro, como deve ser o papel de todos os nossos executivos, devem se manter antenados sobre as ofertas oportunas de soluções de terceiros, conduzindo-as de forma coerente e de forma apenas a complementar a nosso maior desafio.

**REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.**

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Devemos ser cautelosos com metas de soluções de terceiros, pois antes devemos analisar qual é o grau de aderência de nosso modelo de negócio, o qual muito provavelmente tem frágeis indicadores. Devemos também cuidar para que os esforços na venda de produtos avulsos de terceiros não ocorram no tempo e na velocidade desejada por essa instituição, haja vista que cada Singular tem sua singularidade e isso é o que a torna competitiva em seu micromercado.*

*Se isso não for observado, gradualmente nosso futuro comercial será minado, já que o interesse real de fornecedores terceiros é sempre alavancar suas vendas tendo o maior número de pontos de venda possível, sem muitas vezes guardar exclusividade. Já o nosso interesse é buscar um compêndio de soluções que possam atender com maestria ao maior número possível de bons sócios, suportados originalmente pela entrega do óbvio comercial. Isso também é muitas vezes mais rentável, coerente e lógico comercialmente do que avançar com soluções de terceiros.*

*Devemos primeiro focar na entrega de ótimos serviços e soluções financeiras elementares que resumidamente estão correlacionadas à movimentação e serviços da conta corrente, a tomada de crédito e a aplicação financeira por parte de nossos sócios. Depois, quando possível, de forma gradual, na velocidade e no tempo definido por cada uma das lideranças de nossas centenas de distintas Singulares, cada uma delas colocará soluções de terceiros em seu balcão de vendas. Atentando para que isso não nos engesse ao ponto de não podermos buscar uma solução substituta ou mesmo encerrar suas vendas, se assim o desejarmos.*

*Fiquemos com as mensagens do Pequeno Príncipe: “Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro”; “Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”.*

1

Receber artigos  
novos e exclusivos  
**direto no seu email,  
é muito fácil!**

Envie um email para [contato@ricardocoelhoconsult.com.br](mailto:contato@ricardocoelhoconsult.com.br)  
com o assunto "Artigos por Email" e já estará cadastrado!

Se preferir, basta nos adicionar no LinkedIn (Ricardo Coelho) ou cadastre-se  
em nosso site que automaticamente seu e-mail estará em nossa remessa:  
[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br).

**RC**  
Ricardo Coelho  
CONSULT



## *SERIAM DUAS AS PROVISÕES?* **UMA SUAVE E A OUTRA SEVERA?**

postado em  
20/11/2016

Em nossa vida vivemos situações tão curiosas que merecem ser compartilhadas e, assim sendo, tomo a liberdade de relatar um desses pitorescos acontecimentos. Tive a oportunidade de viajar à Alemanha para conhecer o modelo local de Cooperativismo de Crédito. Durante essa viagem, um de nossos jantares foi em uma cantina que produzia bons vinho e estava localizada na estrada que fazia divisa com seu próprio parreiral. Ainda estava claro quando chegamos lá e pude ver que o belo parreiral tinha algo de estranho e que me chamou a atenção. Percebi que em cada início de "rua" de uva havia uma roseira. Então, aproveitando a gentileza de nossa intérprete Cristina, pedi para ela descobrir o porquê daquilo que para mim, de início, não parecia ser lógico. Analisando melhor notei que as roseiras estavam ali estra-

tegicamente postadas por um motivo muito especial e não apenas para embelezar o parreiral. A resposta para este estranhamento foi muito curiosa e naquela noite minha incansável curiosidade ficou saciada com tamanha simplicidade e aplicabilidade. Ocorre que as roseiras estão lá para prevenir que pragas ataquem o parreiral. Assim, sendo a rosa mais frágil que a uva, as eventuais pragas atacam primeiro as rosas "machucando-as", e o agricultor, ao facilmente perceber este ataque, tem tempo para iniciar uma ação para proteger seu parreiral. Portanto, quando vemos uma roseira no início de uma "rua" de parreira, é algo comparado com o que ocorre com a lógica da provisão. Algumas são tão inofensivas que até "embelezam" nosso negócio, outras provisões podem nos destruir.

**Contexto binário das provisões:** Sabidamente pelo perfil conservador de nossos créditos, são os riscos "A" e "B" que dominam a quantidade de nossas provisões, mas sua representatividade em volume dependerá do momento e do tipo da Singular. Já os riscos de "C" a "H" são quantitativamente poucos, mas podem representar um volume relevante e complexo. Assim sendo, para melhor entendimento do conceito proposto por este artigo, iremos dividi-lo em dois grandes grupos: Provisão Suave e Provisão Severa. Mas o que seriam cada um deles?

**Provisão Suave:** São compostas por créditos concedidos a clientes de risco "A" e "B", os quais guardam uma suave relação com o risco. Se não, vejamos: no risco "A" temos uma provisão de 0,5% do saldo devedor, o que significa dizer que precisamos de 200 clientes com o mesmo perfil para que este nível de provisão possa cobrir a perda de um deles. Algo muito parecido ocorre com os clientes do risco "B" (1%), onde precisamos de 100 clientes desse perfil para cobrir a perda de um deles. O risco "A" e o "B" guardam uma importante correlação entre si, que é o fato do atraso não superar 30 dias. Assim, fica claro que estamos diante de uma Provisão Suave, a qual tem a função muito mais educativa, quanto ao impacto crescente da provisão e à régua legal do risco, do que a intenção de ser uma solução efetiva na cobertura do risco real que pretende absorver. Cabe aqui ressaltar que a Provisão Suave tende a crescer ou reduzir na relação direta em que oscila a qualidade e a velocidade da concessão de novos créditos, e também de acordo com a natural variação dos riscos dos clientes que nos devem. E que, diante da Provisão Suave, em muitos momentos, a força promovida pelo Capital Social destes sócios devedores passa a ter uma importante função secundária que é a

de agir como uma "garantia estendida", muito mais expressiva do que o provisionado nas Provisões Suaves (Riscos "A" e "B"). Portanto, a garantia da Provisão Suave não tem a força e a coerência como garantia frente ao saldo que representa.

**Provisão Severa:** Seriam os riscos acima de "C" até "H". Eles trazem a informação efetiva que o cliente passa por uma verdadeira temporada de falta de liquidez, haja vista que, mesmo no risco "C", que é o menor risco da Provisão Severa, o atraso já supera o prazo de 31 dias, o que é impactante para qualquer gestor de crédito. Portanto, a elevadíssima severidade de qualquer risco deste grupo de provisão deve-se ao elástico prazo em atraso e a possibilidade real dele continuar em atraso e se tornar uma perda. Assim sendo, quanto à gestão de uma instituição financeira, deveria ser o longo atraso no pagamento em si mesmo o maior ponto de atenção e que deveria motivar revisões e acompanhamento para uma eficaz gestão. Dando, então, um menor destaque no percentual provisionado, seja ele 3%, 10%, 30%, 50%, 70% e 100%, apesar de reconhecermos o impacto em nosso resultado dessas elevadíssimas provisões.

#### COMO, ENTÃO, SERIA A PROVISÃO SEVERA?

Sabemos que a provisão é dinâmica e que os clientes migram suavizando ou agravando seu risco, assim influenciando o percentual da provisão. Em alguns casos o cliente pode ir para um risco mais acentuado, o que automaticamente implica em uma Provisão mais Severa. Nesse caso, como vimos, muito mais importante do que a letra é o risco, e o seu impacto em nossos resultados, definindo a forma como iremos gerir todo o cenário que é ocasionado pelo alongamento do prazo de

atraso. Prazo este que é, em síntese, o maior sinal de derrocada da liquidez do devedor. Então, é na Provisão Severa que devemos nos debruçar para aprender e agir de forma a reduzir ao máximo nossa perda.

#### PERDAS FAZEM PARTE DO NOSSO NEGÓCIO

Reconhecemos como natural que em nosso modelo de negócio perderemos dinheiro frente à concessão de crédito. Também constatamos que, se desejarmos ter perdas iguais a zero ou insignificantes, basta não darmos crédito ou só concedermos crédito para clientes hiperlíquidos e que nos dão ótimas garantias, além de serem muito informados, exigentes, raros e muito assediados por nossos concorrentes. Entretanto, essa ação conservadora certamente não nos permitirá ter receitas suficientes para nos impulsionar em nosso mercado, o qual exige uma gradual aptidão por risco em carteiras de recursos próprios, através de soluções com correta precificação deste risco em suas taxas.

**Provisão é métrica de risco e precificação de taxa:** Fica claro que o importante nos riscos da Provisão Severa é nos atentarmos para os sinais claros de instabilidade econômica dada por esses clientes. É, portanto, prudente que passemos a analisar a coerência de nossas ações de acompanhamento e cobrança para que resguardem nosso valor principal e os juros devidos, sem esquecermos de dar liquidez e qualidade as eventuais garantias. Assim, quanto mais formos proativos e estratégicos, mais evitaremos que uma parcela desta provisão de risco se transforme em prejuízos em um montante acima do precificado em nossa taxa de juros, o que denotaria um sério descompasso comercial. Isso nos faz concluir que, havendo perdas significativas acima do precificado, e sem ter como base um número macro anterior ou percentual qualquer, estamos diretamente agredindo nossos resultados e nossa intenção de termos uma saudável, dinâmica e crescente carteira de crédito. Este descompasso entre o precificado na taxa e a perda efetiva mina diretamente nosso projeto de perpetuação.

**Provisão deveria subsidiar nossa política de prevenção e cobrança:** Se bem entendida e aplicada a provisão legal é um excelente balizador para a definição de nossa política de prevenção e cobrança, já que propõe que o risco potencial gerido tem como base o prazo de atraso em créditos já liberados. Portanto, independente da garantia e da idoneidade potencial deste devedor ou de seu eventual aval, ou outro critério eclético que, por ventura, possa existir. Sendo assim, isso guarda uma correlação direta com a experiência e a prática das melhores instituições de varejo.

#### O DINAMISMO COERENTE DA PROVISÃO

Se observarmos a lógica por detrás da legislação que determina os percentuais de provisão, veremos que a variação do risco "A" (0,5%) para o "B" (1%) é de 100%, mas, se consideramos que o prazo que as distingue é de 15 dias, temos um percentual de 200% ao mês. Seguindo essa mesma lógica, vê-se que de 31 dias (risco "C") a 91 dias (risco "E") é mantida esta mesma agressividade de 200% de variação, sendo que em uma destas variações passa de 240%. Mas, de 121 dias (risco "F") até 180 dias (Risco "H"), essa variação mensal entre essas faixas cai a números menores que 50%. Ou seja, fica claro que o sinal de risco é consistente quando o atraso passa de 15 dias até 120 dias, depois é uma questão de ir preparando o cenário para momentos mais estressantes e de eventuais perdas.

#### Importante:

*Optamos por incluir o risco "B" no grupo de Provisão Suave, pois acreditamos que ele é ainda um risco muito discreto. Isso torna nossa classificação mais coerente com o cotidiano de nossa sociedade e com a facilidade com que nossos processos internos transformam um risco "A" em "B". Além do que, em muitos casos, o prazo de até 30 dias permite que um eventual descompasso creditício de nosso cliente possa ser satisfatoriamente solucionado pela entrada mensal de receita, algo muito usual em nossa sociedade e que a prática atesta como plausível.*

#### A DIFERENÇA COERENTE ENTRE A PROVISÃO SUAVE E A SEVERA

A Provisão Suave, em conceito, é um processo que serve muito mais para atender a um quesito legal e contábil, o qual, de forma didática, demonstra muito mais o início da curva de agravamento e provisão de risco do que, efetivamente, a criação de um coerente colchão creditício contábil para as eventuais inadimplências deste grupo.

Imaginemos que hoje um cliente de Provisão Suave chegue a um atraso que supere os 30 dias, passando a risco "C". Então, de forma automática, irá migrar para as Provisões Severas (riscos de "C" a "H"), as quais impõem maiores valores retidos na contabilidade para prevenção de possíveis perdas, para que, assim, possam efetivamente suportar este valor expressivo de prejuízo. Percebe-se, então, que, de forma coerente, a lógica das previsões para perdas creditícias se baseia fortemente no tempo de atraso, o que deveria direcionar nossos esforços comerciais para entender de forma ágil o desregramento financeiro do devedor, agindo de forma a ajudá-lo, resguardando nossos interesses, e não apenas concentrando nossos esforços em monitorar o provisionamento de mais valores que penalizam o resultado.

#### PADRÃO DE 90 DIAS EM ATRASO?

Vemos que alguns agentes do mercado acompanham com especial atenção a inadimplência acima de 90 dias, como vemos no índice INAD90 do Bacen, o qual é divulgado com destaque. Tanto que em muitos dos agentes econômicos e na mídia especializada rotularam a expressão default (inadimplência) para identificar preferencialmente atrasos mais substanciados, ou seja, acima de 90 dias de atraso em uma carteira ou em mercado. Realmente um indicador muito robusto se desejarmos ter uma visão macro da realidade socioeconômica de um segmento ou região, mas que não é eficaz para a gestão de uma carteira ativa de crédito.

Mas onde mora o risco desta parametrização do atraso ser relevante somente quando estiver acima de 90 dias?

*A prática demonstra que em 90 dias de inadimplência já não há quase mais nada a se fazer, seja para ajudar o devedor, defender nossas garantias ou mesmo acessar outros bens do devedor, de seus avais ou formalmente coligados.*

Portanto, não sendo você um birô de informações, entidade de pesquisa ou o órgão regulador, acreditamos que ter ações específicas atreladas a um prazo tão elástico de inadimplência é realmente desejar se entorpecer com o acompanhamento da contabilização das perdas, e não gerir de forma saudável a inadimplência, a qual deveria ser motivo de atenção, já após o primeiro dia de atraso.

#### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*A saudável gestão da provisão prescreve que a separemos minimamente em dois grupos: Provisão Suave e Provisão Severa. Esses, apesar de guardarem entre si a necessidade de atender a um quesito legal, podem, se respeitarmos cada uma de suas especificidades, ser melhores geridos se dispendermos esforços comerciais frente às Provisões Suaves, pois são, em tese, situações eminentemente previsíveis, contábeis e legais, as quais não denotam risco acima do mínimo intrínseco de cada concessão de crédito. Já as Provisões Severas guardam explicitamente uma correlação real com o risco, determinando um ambiente mais estressante e de risco efetivo.*

*Devemos observar sempre que, assim como roseiras em nossas "ruas" de crédito, é o tempo que irá sinalizar que um crédito pode ou não estar sendo atacado por pragas, e cabe a nós aplicarmos "fungicidas" específicos para cada uma destas pragas. Até, eventualmente, eliminarmos a planta do parreiral que apresentar pragas acima do aceitável.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



CRÉDITO

## TAXA DE JUROS É UMA ÓTIMA GARANTIA

postado em 01/07/2016

Recentemente tomei um tombo com uma moto de trilha um pouco mais feio que os demais, e acabei quebrando a tíbia. Isso me afastou nove meses desse hobby que muito aprecio, pois com os amigos e com o filho vamos buscando formas interessantes de interagir com a natureza. Agora, sempre que a agenda permite, estamos felizes por nos sujar de barro de forma deliberada e meramente calculada. Sim, pois nos equipamos para ir de encontro com pequenos percalços, e quando a situação fica um pouco fora de controle, sempre há uma forma coerente de sairmos desta condição desfavorável.

Parece óbvio, mas sempre devemos ter prudência ao nos arriscar, posicionando nossos airbags em lugares onde podem ser úteis e não dentro do porta malas ou do motor. Assim também

acontece com as garantias que devemos pedir em nossos créditos, já que, em conceito, se parecem muito com os equipamentos que usamos para nos proteger nos passeios com motos de trilha. Mas, diferente deste esporte onde quase tudo tem uma denominação que se aproxima da utilidade, o crédito tem nas suas tradicionais tratativas um rótulo um tanto quanto rígido do que seja garantia, o que impede enquadrar como garantia algumas novas soluções, como a que iremos aqui dissertar. E não falamos da índole do devedor, da área de sua atuação, do histórico de crédito, do patrimônio etc, falamos da taxa de juros como sendo uma ótima garantia, algo do cotidiano de todos nós.

**SENÃO VEJAMOS A SEGUIR**

## GARANTIAS SÃO O QUE?

São bens ou riquezas atreladas a uma dívida formal que podem ser invocadas para liquidar parcial ou totalmente uma dívida em caso de inadimplemento. Mas se formos analisar as garantias reais como hipoteca, alienação, consignação de rendimentos, penhor... veremos que, de uma forma figurada, eles têm em comum o fato de serem acessíveis pelo credor quando formalmente necessário. Mas, o credor nunca terá certeza de que ao acessar este bem ou direito ele será liquidado pelo mercado, no montante que se analisou quando da liberação do crédito.

*Garantias são bens ou riquezas atreladas a uma dívida formal que podem ser invocadas para liquidar parcial ou totalmente uma dívida em caso de inadimplemento.*

Já as garantias pessoais como aval e fiança são promessas de pessoas ou empresas que se comprometem com a dívida de um terceiro. Por outro lado, também não há certeza de que estes estarão líquidos se mais tarde forem acionados para cobrir parte ou toda a dívida. De certa forma, a garantia nada mais é que uma segunda fonte de liquidez, que em tese promoveria nas finanças da instituição credora um colchão de liquidez para riscos naturais da concessão do crédito. Então, podemos genericamente rotular de garantia os bens e direitos dados adicionalmente pelo devedor e que promovam uma potencial liquidez oriunda de um terceiro e que seria "suficiente" para honrar sua dívida. Portanto, devemos aceitar a lógica de que uma garantia creditícia que poderia ser a "cobrança" de um pequeno percentual do devedor como sendo sua participação em um Fundo de Liquidez da instituição. Dessa forma visando melhor suportar suas perdas, algo comum em muitas Singulares antes do advento do FGCoop - Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (2014).

## TAXAS DE JUROS É UMA ÓTIMA GARANTIA.

Ao afirmarmos que a taxa de juros é uma garantia não afirmamos ser ela boa ou má frente ao crédito, ao risco ou à oportunidade, já que por algum fator técnico ou pessoal podemos defini-la de forma a bonificar em demasia algum devedor (ou grupo deles), ou mesmo adotar taxas de juros muito abaixo da praticada na média do mercado.

Percebe-se na prática que se as taxas de juros forem coerentemente definidas elas irão gerar uma garantia direta destes devedores através da criação de um colchão financeiro para a absorção de eventuais perdas pelo credor. Ou seja, após definida corretamente a taxa de juros naturalmente será gerado pelos devedores, uma crescente massa de riqueza que, em preceito, deve ser maior que o risco circunscrito a aquele grupo de devedores. Ou, ainda podemos dizer que a massa de pagantes com características próximas irá gerar em uma mesma solução creditícia um superávit de receita que, além de rentabilizar os detentores do capital, gerará um colchão de riquezas capaz de absorver mais que a totalidade prevista de perdas desta carteira. Portanto, a taxa de juros bem precificada gera garantia.

## FUNDO GARANTIDOR DE LIQUIDEZ PÓS-EDIFICADO.

Este fundo na prática é formado por um grupo de devedores que tenham afinidades na linha do produto, safra da liberação, prazos e taxas. Assim, a lógica de que a taxa de juros pode ser entendida como uma boa garantia, formando um Fundo Garantidor de Liquidez Pós-edificado precede que a escolha dos devedores siga a regra de bom senso da liberação de crédito no varejo. Ou seja, para um grupo comum de devedores é esperado que suas taxas de juros embutam o risco médio projetado e que eles tenham em comum também o período da liberação do crédito e seus prazos, bem como a taxa. Assim sendo, eles constituiriam seu próprio Fundo Garantidor de Liquidez Pós-edificado. De tal sorte que, mês a mês, uma parcela de seus desembolsos seria "creditada" ao credor para compor de forma informal este Fundo Garantidor, o qual é 100% patrocinado por estes devedores.

Portanto, quanto mais se reduzir o saldo devedor deste "lote" de dívida no decorrer do prazo, menor será a exposição do credor e maior será o volume deste fundo. Assim, acabado o prazo deste "lote" de devedores, o credor irá descontar deste Fundo Garantidor as perdas e internalizar o saldo como renda líquida deste lote de soluções.

Hoje é complexo entender que taxa de juros, é, sim o pilar de um **Fundo Garantidor de Liquidez Pós-edificado**, que é uma garantia real que se edifica já com posse do credor, no caso de inadimplemento desses créditos. Pois, como vimos acima, essa garantia é construída gradualmente após a concessão do crédito, através dos aportes dos próprios devedores de um lote de soluções comuns, os quais, mesmo não se tendo ciência, são cotistas de um mesmo fundo, que diretamente viabilizam seus endividamentos, em especial nos créditos de varejo massificado sem aval, como cheque especial, créditos parcelados, cartões de crédito, etc. Sem esse colchão natural do mercado de crédito de varejo massificado muito provavelmente estes clientes que não podem nos dar garantias tradicionais não teriam acesso a nossas linhas de créditos ditas populares.

Por fim, esta complexidade para entender que taxa de juros é garantia, é também explicada, em partes, pelo fato de atualmente a totalidade dos juros pagos dos créditos de varejo serem dinamicamente contabilizados em um "cesto único de receita", portanto "não permitindo" que se possa dar um entendimento mais comercial de uma solução creditícia quanto ao volume obtido como receita extra oriundo do risco inicialmente precificado e não observado.

## MONITORAMENTO DOS FUNDOS GARANTIDORES DE LIQUIDEZ PÓS-EDIFICADOS

Será comum vermos doravante que, principalmente na pessoa física, crescerá nossa benevolência aceitando como garantia a índole do devedor. E para tanto, aplicaremos como garantia direta uma taxa de juros que explicita nossa tolerância ao risco potencializado por esse cliente. Nesse caso, intuitivamente, criaremos um **Fundo Garantidor de Liquidez Pós-edificado** para cada lote de créditos comuns.

Ocorre que esse fundo não é visto com o mesmo dinamismo com que são internalizadas e controladas as riquezas oriundas dos juros pagos por este grupo de devedores e pelas suas eventuais perdas.

Diante disto, sugerimos gradualmente desenvolver processos para melhor monitorar a especificidade de cada lote de créditos comuns, para que assim possamos validar a eficácia destes fundos e das taxas de juros neles aplicadas.

## O FUTURO PEDE O USO DA GARANTIA PROMOVIDA PELA TAXA DE JUROS.

O futuro do varejo creditício em que atuamos irá impor que passemos a estudar e adotar cada vez mais a Taxa de Juros como Garantia principalmente no que concerne a grande maioria de nossos créditos a pessoas físicas. Temos que entender o valor de nossos clientes, sua história e lhes dar um voto de confiança, sempre menor que o risco que iremos embutir em suas taxas de juros. O desafio de nossos líderes é aprender a embalar as taxas de juros dos seus créditos massificados como acessíveis, competitivos e racionais.

### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT, SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*É racional aceitar que a taxa de juros internaliza um risco potencial, e que quanto menor a garantia real ou pessoal oferecida, maior será o custo de crédito para o proponente visando a compensar a garantia reduzida ou a sua dispensa.*

*Se desejarmos levar nossa Singular de forma competitiva para um futuro de conquistas em nosso mercado de varejo creditício, devemos aprimorar e usar cada vez mais a taxa de juros como uma forma discreta e segura de garantia.*

*Não propomos uma inovação, apenas uma eventual mudança de paradigma.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



CRÉDITO

## O RISCO OCULTO NA RENOVAÇÃO DO CHEQUE ESPECIAL

POR ISAAC NEWTON

postado em 14/11/2016

Algumas de nossas grandes familiaridades na vida vêm de algum professor que nos influenciou quando ainda éramos crianças. Lembro-me muito bem do meu encanto ao ver o professor Macedo, quando na quinta série do ensino primário nos apresentou na aula de Ciências o Disco de Newton, uma descoberta no século XVII do físico e matemático inglês Isaac Newton. É um disco contendo as cores que compõe a luz solar e que demonstra que a luz branca do sol é composta pelas cores do arco-íris. Ao girar o disco cada vez mais rápido as cores fortes vão se diluindo até chegarem na cor branca, por se sobreporem em nossa retina. Acho que foi aí que despertou em mim a inquietude de me atentar para as coisas que podemos melhorar, tanto que na década de 1980 cheguei a obter sete cartas patentes por inventos das mais variadas aplicações.

Então, ao girar de forma frenética o Disco de Newton ficamos cegos quanto ao conteúdo original das cores vivas que lá existem. Será que não podemos estar um tanto quanto cegos quanto às reluzentes cores vermelhas que serpenteiam os riscos dos limites do cheque especial? Sim, pois tendem a ficar brancas pelo frenesi da gestão desta solução, ocultando riscos relevantes.

### REVENDO OS PRECEITOS DO LIMITE DO CHEQUE ESPECIAL:

Historicamente o limite do cheque especial foi uma solução que só era dada a ótimos clientes para, além de reforçar sua condição de clientes "Vips", também poderia, em uma eventualidade, suprir algum descompasso pontual de caixa. Pois, por décadas, o cheque físico foi o único meio de movimentação "dinâmica" e às vezes ocorria a apresentação de algum cheque antes da data acordada. Lembrando ainda que, nessa época de hiperinflação, o limite do cheque especial era a única linha de crédito massificada "pré-aprovada" que existia e, neste contexto, sua taxa de juros não tinha a agressividade atual.

Ocorre que nestas duas últimas décadas com a "bancarização" de quase a totalidade dos brasileiros que conseguiram comprovar renda e obter condições de pagar um pacote de serviço mínimo, os bancos viram que o cheque especial é uma solução muito mais rentável do que o crédito parcelado, além do que, de certa forma, o cliente se auto gerencia e atende diante do frenesi da vida moderna por compras de serviços e de produtos ditos "socialmente corretos". Cenário este potencializado pela severa carência de educação financeira deste público. Recomendamos a releitura do artigo postado em nosso site em 09/2015: "Crédito de vencimento único potencializa perdas únicas".

### A ORIGEM DO RISCO OCULTO DO CHEQUE ESPECIAL:

A renovação do cheque especial é automática, e isso naturalmente é definido nos contratos. Entretanto, ainda vemos como ineficaz no Cooperativismo de Crédito as regras e processos formais que retiram este limite do cliente. E vemos nos grandes bancos, ano após ano, ações formais e processos que tornam estressante a vida de clientes que usam de forma desregrada o limite do cheque especial, mas que, por

sua vez, tornam mais ágeis e protecionistas as ações legais da instituição. Portanto, por mais que acreditemos que nossos contratos são eficientes, nos parece que poderiam ser muito mais assertivos realmente nos "protegendo" nas ações frente ao cheque especial, como por exemplo: liberdade para: elevar limites e taxas, reduzir ou retirar limites, automatizar a transferência de limites para parcelados etc.

Um fato que pode parecer secundário, mas que é relevante, é o prazo de validade do contrato, bem como a antecedência que devemos avisar o cliente quando resolvemos retirá-lo. Pois, com contratos mais curtos, podemos gerir para que possamos apenas não os renovar, ao invés de retirá-los de forma "intempestiva", o que pode gerar ainda mais desconfortos comerciais.

### ONDE NOS OFUSCA O DISCO DE NEWTON QUANTO AO RISCO DO CHEQUE ESPECIAL?

Há um risco que pode ser muito representativo em nossas Singulares (como nos bancos) que é o fato da renovação dos limites serem automáticas, independente se o cliente está com apontamento nos birôs de negativação (ou mesmo seu eventual aval), ou com risco de provisão interno acima de um patamar razoável (ex. acima de "C"). Isso significa que, em uma condição natural, um cliente estando "negativado" não teria acesso a esta solução. Contudo, por ser uma renovação automática não se faz essas consultas e, assim, o risco é dinamicamente aceito e a provisão é equivocadamente a menor possível. Um cenário nada prudencial.

Há outro agravante nesta contextualização que precisa ser analisado. Caso o cliente não estoure seu limite ou o use de forma a cobri-lo de tempos em tempos, ele não irá agravar sua provisão interna na Singular em função do uso deste limite. E isso é ainda mais efetivo se esta for a única forma de crédito que utiliza conosco.



**Vamos pensar um pouco:** Diante das exposições de motivos citados, sua Singular teria conforto em facilmente responder as questões abaixo com a coerência que o tema requer?

- Há clientes com limite de cheque especial com apontamentos em birôs externos ou em provisão acima do aceitável (ex. "B")?
- Sua política de crédito permite que haja concessão ou principalmente renovação de limites de cheque especial para clientes com apontamentos externos ou riscos acima de "B" (ex.)?
- Quantos clientes tem acesso a limites de cheque especial, mas que, conforme o manual de crédito, não deveriam tê-lo por estarem com apontamentos externos ou risco acima de "B"?
- Sua política de crédito aceita que na eventualidade de se pedir aval para a concessão ou renovação de cheque especial, este tenha apontamentos em birôs de negativação externos?
- Qual é o limite alocado e utilizado frente a carteira de cheque especial de clientes com apontamentos externos ou risco interno acima de "B"?
- Como está normatizado no contrato a forma de retirarmos o limite de cheque especial? Pois estando pouco coerente, pode transformar esta ação em algo inseguro e estressante.
- Há sistema para informar aos gestores de clientes, dias antes do vencimento destes contratos com apontamentos, para que possam adotar ações gerenciais para retirar estes limites de forma harmoniosa?
- Há funding na Singular para realocação em um uso eventual, como ocorre no uso do limite de cheque especial para um crédito parcelado onde a necessidade de funding é efetiva?
- O estatuto da Singular define de forma clara que este mau uso pode ser motivo de exclusão do quadro associativo?
- Havendo a decisão por ser mais efetiva frente a exclusão de limites de clientes com negativação externa ou risco acima do desejado (ex. "B"), sabe-se de antemão quanto esta ação irá reduzir a receita financeira direta (e indireta), bem como seu impacto na provisão?

- Há uso do limite de cheque especial para cobrir parcelas de crédito parcelado? Isso representa um descompasso gerencial e de gestão e provisão de risco, pois liquidamos um crédito utilizando outra linha que não se presta para esta finalidade. Tema amplamente debatido em nosso artigo de 02/2012: "Risco "i" - Uma nova classe de risco para o Cooperativismo de Crédito", onde encontrar outras intrigantes 29 formas que ocorreram o risco "i".

#### REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Ao entrarmos no frenesi da concessão de limite de cheque especial, certamente podemos ter perdido um pouco da visão quanto aos seus riscos mais ocultos, tal qual ocorre ao olharmos para o disco de Newton, que apesar de ter várias cores, inclusive um vermelho brilhante, apenas vemos o branco, como se uma calmaria estivesse ali controlando o cenário.*

*Sem dúvida o limite de cheque especial é uma solução "útil" ao cliente que nos é hiper-rentável, mas isso não pode nos fazer acreditar que sua gestão é um primor. É hora de reduzir a rotação de nossa previsibilidade quanto à gestão da solução de cheque especial, para que passemos a gerir cada uma de suas cores com a atenção que cada uma delas merece.*

*O que nos orientaria o brilhante cientista Isaac Newton ou mesmo meu querido professor Macedo? Pediriam que o óbvio fosse feito antes de girar o Disco. Ou seja, devemos entender cada detalhe das cores que iremos utilizar, antes de ficarmos em estado de torpor pelos sinais formais do cotidiano, que rotineiramente nos leva a olhar os números e indicadores, mas não aquilo que é essencial. Que neste caso é entender os segredos das inúmeras facetas daquilo que os compõem.*

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



CRÉDITO

## OS AVALISTAS CONFESSAM SUAS FRAQUEZAS

postado em 12/07/2016

Um amigo tinha uma BMW antiga, em cujo volante acendeu uma luz vermelha que sinalizava a necessidade da troca do airbag. Mas, como ele não tinha dinheiro para levar o carro em uma concessionária autorizada, "resolveu" o problema colocando um pequeno pedaço de fita isolante sobre a luz de advertência. Hoje sabe-se que não há um padrão para a validade ou revisão no sistema de um airbags. O que se sabe formalmente é que a Fiat e Honda recomendam a revisão do sistema

a cada dez anos. Já na Peugeot é recomendada a cada dez anos e na Ford e Citroën em quinze anos. A Toyota e a Renault recomendam a troca quando a luz de advertência é ligada. Como se vê, mesmo sendo obrigatório ter airbags em novos carros, não se imaginaria que não houvesse um procedimento padrão para esse importante equipamento. Veremos a seguir que esta introdução nos ajuda a analisar como pode ocorrer a falta de coerência na solicitação de um aval.

**AVAL PODE SE DETERIORAR COM O TEMPO**

Como os airbags, os avais podem se deteriorar com o tempo, mas percebemos uma forte tranquilidade quando pedimos e o acatamos em nossos créditos.

Veremos abaixo algumas de suas imperfeições que muitas vezes não são por nós observadas:

- a) Desconhecemos sistema, processo e função que acompanhem se a qualidade do aval se mantém conforme a verificada quando da liberação do crédito, especialmente quanto a apontamentos durante o período em que o crédito está vigente. Ou seja, a liquidez do avalista pode ter sido depauperada ou mesmo pode ele ter ficado insolvente, gerando um risco potencial para nosso crédito, muito maior que o desejado quando da liberação;
- b) Não há sistema no mercado que nos apresente em quais créditos, além dos nossos, o cobrigado assina também como avalista, fiador, ações legais etc. E dessa forma, esta falha permite que um mesmo aval possa assumir no mercado compromissos maiores do que sua riqueza ou liquidez possa suportar;
- c) Não há hierarquia na aceitação do aval como a que há em graus de hipotecas e penhor, tornando o diferencial a agilidade e o processo legal adotados pela instituição credora;
- d) Muito provavelmente o cadastro do aval não é atualizado eficazmente após 12 meses da concessão do crédito, portanto, não há garantias de que ele ainda resuma ótimas qualidades;
- e) Usualmente os avais não são nossos correntistas, o que dificulta analisá-los corretamente;
- f) As auditorias tendem a validar se o cadastro do aval estava válido na data da liberação do crédito, e não se ele permaneceu válido pela vigência do crédito;
- g) É hipercomplexo ter processos de atualização efetiva de cadastro de aval e de seu cônjuge;
- h) Nossos contratos não rezam que havendo apontamento do avalista, o devedor teria 15 dias (por ex.) para apresentar outro de mesmo quilate, caso contrário a dívida seria considerada vencida.

**A COMPLEXIDADE DO PROCESSO DE AVAL**

Aparentemente o aval é uma garantia interessante, mas sabemos que é um processo complexo para o devedor, seja por ele ter de se expor socialmente para pedir que algum de seus contatos sociais de qualidade econômica se exponha pessoalmente, bem como fornecer seu patrimônio como garantia de um terceiro, ou seja, ainda, pela morosidade do processo dos cadastros do aval, quando este não é agravado pela confecção e anuência do cônjuge do aval. Processos nada mercadológicos que burocratizam, encarecem, atrasam e tomam tempo do devedor e do(s) aval(is). Também chamamos atenção para algumas falhas quanto à lisura deste processo, já que algumas vezes foca-se no atendimento da formalística da operação em detrimento da qualidade real da garantia adicional pedida no processo decisório do crédito. Outro fato é a prática de “avais cruzados” ou “avais de favor” onde dois usuais tomadores ou um grupo deles “se garantem” solidariamente, mesmo dependendo de uma mesma modalidade de renda, o que sinaliza uma fraqueza da garantia. Isso sem mencionar os “avais lineares”, uma prática perigosa que poucos conseguem identificar e para a qual desconhecemos sistemas que a detectem. Esses descompassos reduzem a qualidade de nosso crédito e suscitam revisões em nossas políticas.

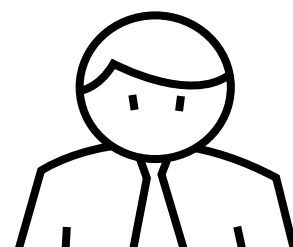
**REFLEXÃO FINAL POR RICARDO COELHO CONSULT.**

SUA MELHOR PARCERIA PARA O SUCESSO.

*Diante de todas essas exposições de motivos não se justifica o processo e atenção dada a este tipo de garantia, salvo se monitorarmos eficazmente a manutenção da riqueza e liquidez do aval, e se, desde já, formos gradualmente liberando o aval em troca de um melhor uso de informações e de taxas de juros garantidoras de risco. Mantendo linhas subsidiadas com aval.*

**Avalista** Precisamos ir aprendendo a viver sem ele.

**Concordar é secundário.  
Refletir é urgente.**



**PALESTRA**  
**PIPOÇA DO VALDIR**

**MAIS DE 800 PALESTRAS REALIZADAS, ENSINANDO A SUPERAR DESAFIOS!**

**O Pipoqueiro Valdir!**

Encante-se com a história de vida de um ex-bola-fria que, com apenas o curso primário, há mais de 10 anos compartilha com grandes plateias lições de **Empreendedorismo, Gestão com Foco em Resultados, Maestria em Atendimento e de Superação frente a Crises.**

Com suas palestras, já abrihantou eventos de centenas de empresas nacionais e multinacionais e é destaque na mídia nacional: **Fantástico, Mais Você, Veja, Venda Mais...**

**ENTRE EM CONTATO:**  
(41) 3569 0466 @pipocadovaldir  
contato@pipocadovaldir.com.br  
www.pipocadovaldir.com.br

**SEU PRÓXIMO PARCEIRO**

A Pipoça do Valdir é patrocinada há 11 anos como um projeto social da Ricardo Coelho Consult

# APROVEITE E FAÇA JÁ SUA PRÉ-RESERVA



## 4º WORKSHOP GESTÃO ESTRATÉGICA DE CRÉDITO OPORTUNIDADES E DESAFIOS

**BRASÍLIA**

20 e 21 de JULHO 2017

Neste grande evento, debateremos e compartilharemos de forma clara e independente os efeitos do risco de crédito na gestão estratégica diante da instabilidade econômica, permitindo aos líderes de várias bandeiras do cooperativismo de crédito riquíssimas reflexões e suportes ao projeto de crescimento e perenidade da sua Instituição.



## 4º WORKSHOP PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO & METAS com foco em competitividade

**BELO HORIZONTE**

23 e 24 de OUTUBRO 2017

Com a interação dos participantes, compartilharemos as melhores práticas e pontos de atenção frente aos desafios de um mercado ainda mais complexo que exigirá do Planejamento Estratégico e dos seus desdobramentos em Metas: simplicidade, coerência e aplicabilidade na sua elaboração, implementação, acompanhamento, correções e premiações.



**MAIS INFORMAÇÕES e PRÉ-RESERVAS:**  
CONTATO@RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR  
41 3569 0466

**RC**  
Ricardo Coelho  
CONSULT