

VISÃO COMERCIAL

PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Única revista técnica gratuita direcionada aos executivos das Cooperativas de Crédito do Brasil

RC

Ricardo Coelho
CONSULT



EDIÇÃO 08

concordar é secundário refletir é urgente



pg 06

2018 A 2022:
SERÁ UM VOO
DE GALINHA?

pg 66

AS GRAVES IMPERFEIÇÕES
DA RESOLUÇÃO 2.682 -
RISCO AA A H

pg 80

O BC QUESTIONA A
EFICÁCIA DE NOSSA RÉGUA
DE COBRANÇA DE PJ

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 obtém 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. Conseqüentemente, 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, 58, 43 anos de experiência no segmento financeiro, mestrando em Gestão de Cooperativas (PUC-PR), graduado em Economia (FAE), especialista pela Buffalo University/NY/USA, com pós-graduações em Marketing, Gestão Estratégica, Negócios Imobiliários e MBA em Gestão Avançada de Pessoas. Participou dos seminários cooperativistas de crédito de Mondragon (Espanha), Dejardins (Canadá) e Montabaur (Alemanha). 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 13 anos para a melhoria do modelo de negócio das cooperativas de crédito. É autor de mais de 200 artigos sobre gestão comercial das Singulares (todos postados em nosso site) e editor da Revista Visão Comercial para o Cooperativismo de Crédito enviada gratuitamente para 5.000 gestores deste modelo de negócio e já na oitava edição.

ÍNDICE



ESTRATÉGICO

- pg. 6 **2018 a 2022: será um voo de galinha?**
- pg. 11 **Desdenhar o presente não ajuda a desvendar o futuro**
- pg. 17 **Decida: metas pelo Saldo Realizado ou pelo Desafio Incremental Realizado**
- pg. 21 **Estaríamos viciadas as metas com base em informações oficiais?**
- pg. 23 **Singulares nas Prefeituras Reflexões sobre o PLC 157/17**
- pg. 28 **Os três tipos de Sobra: Sobra Legal, Sobra Comercial e Sobra para a AGO**
- pg. 30 **Sócio: por que parou?**
- pg. 33 **AGO: ponderações sobre Poupança e Repasse**



COMERCIAL

- pg. 40 **Sócio 100%: não aceite menos que isto**
- pg. 42 **Investidores: o equívoco da Rentabilidade Comercial Zero**
- pg. 46 **Nosso pouco caso com o Depósito a Prazo**
- pg. 52 **Acredite! Nossos investidores ganham com a queda da SELIC**
- pg. 56 **O Sr. Depósito a Prazo e sua predisposição ao mau colesterol**
- pg. 61 **O caminho de Santiago nos ensina a desapegar de clientes "tranqueiras"**



CRÉDITO

- pg. 66 **As graves imperfeições da Resolução 2.682 - risco AA a H**
- pg. 74 **Aprendizado do Comitê de Crédito**
- pg. 78 **Provisão e Perdas abrem suas caixas de Pandora**
- pg. 80 **O BC questiona a eficácia de nossa régua de cobrança de PJ**
- pg. 84 **A taxa de juros pós-fixada em DI teria algo a confessar?**
- pg. 88 **SELIC baixa maquia o resultado no crédito**
- pg. 91 **As imperfeições jurídicas das taxas de juros atreladas ao DI**

SEM TEMPO PARA LER?

Sem problemas. Em nosso site você encontra dezenas de artigos narrados, além de um audiobook.

Basta acessar o menu CONTEÚDO

> AUDIOBOOKS em nosso site:

ricardocoelhoconsult.com.br

EXPEDIENTE

VISÃO COMERCIAL | EDIÇÃO VIII - ANO VIII | DISTRIBUIÇÃO GRATUITA. JORNALISTA RESPONSÁVEL FRANCISCO JOSÉ DE ABREU DUARTE / DRT: 1105-PR | PRODUÇÃO: MARÇO | 2018 | TIRAGEM: 5.000 UNIDADES. CIRCULAÇÃO NACIONAL CRIAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO: WWW.TERROA.DESIGN | IMAGENS: DEPOSIT PHOTOS | GOOGLE | GRÁFICA: RM DALMAZ SERVIÇOS TIPOGRÁFICOS. ESSA REVISTA ESTÁ DISPONÍVEL PARA DOWNLOAD EM NOSSO SITE: RICARDOCOELHOCONSULT.COM.BR ATITUDE SUSTENTÁVEL. TODO O MATERIAL DESTA REVISTA ESTÁ PROTEGIDO PELA LEI DE DIREITOS AUTORAIS.

MAIS UM EVENTO REALIZADO COM SUCESSO!



5º Fórum de **Líderes** do Cooperativismo de Crédito

01 e 02 DE FEVEREIRO DE 2018
FOZ DO IGUAÇU . PR



Há 5 anos
discutindo temas relevantes
ao nosso modelo de negócio.

Programe-se e não perca
o próximo evento.

*NOVO CENÁRIO
NOVAS ATITUDES*



Ricardo Coelho
CONSULT



ESTRATÉGICO

2018 A 2022 SERÁ UM VOO DE GALINHA?

postado em
08/01/2018

Opinar sobre o cenário em que viveremos nos próximos cinco anos é relativamente fácil, ainda mais se essa nossa opinião não colocar em risco nossa liderança, empregabilidade ou patrimônio. Portanto, vemos muitos cenários otimistas sendo desenhados, mas esses não entregam seu emprego ou patrimônio como garantia de que seu palpite estará certo. Se errarem nas previsões, pouco arranhará sua credibilidade, pois sempre deixam sinalizada em suas ponderações uma válvula de escape dando-lhes o alibi para eventuais falhas em suas projeções (o mercado externo, o dólar, o clima etc.). É comum, então, vermos que a grande maioria deles, por ser mais vendadora, faz projeções otimistas pintando um quadro de molduras douradas com belas paisagens coloridas que sinalizam muitas atividades econômicas, como se fosse o florescer de uma luxuriante primavera.

Somos mais prudentes em nossas projeções para o Cooperativismo de Crédito. Vemos para os próximos cinco anos um cenário desenhado em um quadro com molduras mais tênues e com partes da pintura em matiz de cinza escuro e outras mais coloridas, demonstrando serem esses pontos de dinamismo. Cenário esse menos virtuoso e que nos parece ser o mais coerente com o nosso complexo e único mercado.

Nesse artigo vamos nos fixar no ano de 2018, pois ele terá a prerrogativa histórica de ser um marco na mudança de nossa economia, já que é o primeiro ano de retomada do crescimento depois do fim numérico de uma longa recessão. O tempo irá demonstrar se 2018 conseguirá essa façanha! Mas de qualquer forma precisamos refletir sobre ele, analisando se os seus já efetivos e inegociáveis sinais de estresses aqui descritos podem ter sido pouco ponderados em nossas otimistas projeções comerciais para os próximos anos.



A) O BRASIL É ÚNICO

O Brasil nos surpreende ano após ano ao destruir ou minar pontes de princípios macroeconômicos que poderiam nos dar mais clareza sobre nosso futuro. Tanto que, nesse cenário de incertezas, boa parte de nossos detentores de "poupança" tendem a agir mais como investidores especulativos de curto e médio prazo do que focados em aportar suas reservas em projetos de grandes empresas ou na infraestrutura nacional. Assim, são os investidores externos que vêm fazendo esses investimentos de vulto e de longo prazo, como em grandes parques fabris ou de infraestrutura leiloadas pelo governo. Então, para onde irão esses lucros e dividendos? Quem serão os donos da infraestrutura?

B) PIB SINALIZA O QUE?

O PIB é apenas um macroindicador da riqueza produzida por uma nação, mas não é necessariamente algo que reflita a realidade dessa economia, ainda mais para nós que somos um país em desenvolvimento, com elevada informalidade e uma parcela ainda desconfortável quanto aos princípios da ética. Contudo, se analisarmos o PIB de forma mais coerente, partindo da premissa de que, como país em desenvolvimento, deveríamos estar crescendo a uma taxa média anual de 5%, o que não ocorre. Assim sendo, considerando apenas os últimos três PIBs anuais, vê-se que tivemos um déficit de crescimento de 21,5% de PIB (-3,8%/2015, -3,6%/2016 e 1%/2017). Isso sinaliza que qualquer crescimento de PIB nos próximos anos será meramente para repor esse passado recente, e o mais desafiador é que deveríamos estar crescendo 5% a.a. mais um percentual do elevado déficit que acumulamos nesses últimos anos.

Nesse cenário de incertezas, boa parte de nossos detentores de "poupança" tendem a agir mais como investidores especulativos de curto e médio prazo do que focados em aportar suas reservas em projetos de grandes empresas ou na infraestrutura nacional

Portanto, a análise purista do PIB nos leva a inferências nada coerentes, minando nossa liderança e nossa instituição.

C) SAÍDA DA CRISE?

2018 será o primeiro ano de uma propensa saída da mais desastrosa crise de nossa história. Isso significa dizer que os percentuais de crescimento a serem anunciados estarão sendo calculados por bases debilitadas de nossa economia, permitindo que facilmente tenhamos percentuais matematicamente expressivos, mas que tendem a ser apenas discretos sinalizadores de reposição de perdas.

D) FALTA DE NORTE DO GOVERNO

O governo deveria ter um programa estruturante de competitividade para liderar toda a economia, visando a um patamar muito mais desafiador. Como não tem esse norte, e muito menos credibilidade para propô-lo, teremos que esperar que a iniciativa privada e os investimentos externos façam esse trabalho. Ou seja, teremos ações pontuais de tradicionais segmentos e não um projeto de estruturação efetiva da economia nacional. Veremos ainda mais o fortalecimento do "cooperativismo" classista e dos *lobbies* focando em seus nichos mercantis que pouco empregam, pouco agregam valor à sociedade, ou que se mostram frágeis na distribuição de renda e na regionalização do desenvolvimento. Dessa forma, veremos mais ações políticas assistencialistas e populistas, gerando atraso no crescimento.

E) ELEIÇÕES

Teremos eleições em 2018, sendo o primeiro turno em 07/10 e o segundo em 27/10. Serão eleitos um novo presidente, governadores, deputados federais e estaduais, e 66% dos senadores. Como se vê pela mídia, já começaram os arranjos e o posicionamento explícito, visando a esses pleitos, inclusive com uma debandada maciça de ministros que sairão como candidatos. Isso, por si só, quase parará o Brasil, já que teremos um ano legislativo e judiciário focado nesse tema, em detrimento de coisas mais eficazes para a sociedade e a economia. ►

A isso devemos somar que em dois anos teremos a combalida eleição municipal que também descarilha as preocupações com o Brasil como nação, já que é no município que surgem os votos, que geram eleitos e, assim, apoio a cargos majoritários como os que ocorreram nesse ano de 2018.

F) INFLAÇÃO OFICIAL

Ela sempre será uma meia verdade. Uma hora estamos diante de uma grande oferta de alimentos e a inflação cai, outra hora é a falta de liquidez dos brasileiros endividados ou desempregados que não alimentam a inflação. Isso, quando não é a interferência do governo com objetivo político em algum item que direta ou indiretamente afeta a inflação oficial, já que o governo precisa que essa seja baixa para sua melhor avaliação junto à opinião pública. Essa intermediação pontual pode ser também focada na redução de suas despesas, como foi menor majoração do salário mínimo, que reduziu suas despesas com a aposentadoria, etc. Tanto que, ao analisarmos a inflação de 2,5% medida pelo IBGE de janeiro a novembro de 2017, veremos que ela é questionável, haja vista que nesse período ficou mais caro em 12,3% o plano de saúde, em mais 10,3% o ensino fundamental, em mais 7,8% a gasolina etc. Já caíram nesse mesmo período em 0,8% a carne acém, em 10% o arroz, em 42% o feijão carioca etc. Como se vê, precisamos ser críticos ao usarmos a inflação oficial como base para a gestão, além do que inflação baixa não é essencial para uma economia, como já visto na história recente de muitos países como foi o caso do Japão, por exemplo. Inflação zero e a década de 1990 de recessão. Precisamos de salário e renda para gerar consumo.

G) DESEMPREGO

Esse é outro agravante, e que tão logo não será minimizado pela flexibilização da Reforma Trabalhista. Dados oficiais dão conta de mais de 12 milhões de desempregados, e muitos comemoram mesmo a queda mínima desse volume. Esquecem de destacar que essa “recuperação” do emprego tem sinais depauperados como a forma de cálculo e qualidade do emprego, já que 75% das vagas “geradas” são informais, ou seja, empregos por conta própria e empregos sem carteira assinada. Isso sem computar o esquecimento daqueles que cansaram de procurar empregos e que orbitam sobre cidadãos que detêm renda.

Além do que, os desempregados ou informais não recolhem impostos, mas usam diretamente a já debilitada máquina pública para suas necessidades de segurança, saúde etc. Isso gera um passivo social incalculável, o qual será debitado na sociedade formalizada.

H) GASTOS PERDULÁRIOS DO GOVERNO

Foi aprovado um déficit de 157 bilhões para o Governo Federal em 2018. Isso sinaliza que ele irá se financiar para cobrir esse rombo, e que pouco ou nada pode fazer para reduzir esse buraco, já que a maior parte de suas despesas fixas são salários e o custeio da máquina estatal, sobrando muito pouco para as ações para as quais seus ministérios foram constituídos. Ou seja, o investimento do governo no apoio a nação será próximo a zero. Além do que, já há estados e municípios que decretaram “falência” e vivem inanimados e em penúria ao ponto de fazerem a população civil socorrer algumas dessas entidades para que o mínimo dos serviços essenciais como saúde, segurança, educação etc., fiquem menos prejudicados. Veremos cada vez mais que nossos governos são, em grande parte, mamutes vegetativos. E essa realidade deverá estar cada vez mais no radar das despesas e estresses de nossos projetos de crescimento, pois, como já visto, para cobrir seus rombos, não irão rever sua gestão, e, sim, agravarão exponencialmente nossos impostos, como já o fizeram com o IOF que tínhamos como diferencial.



I) EDUCAÇÃO

Em 2017 tivemos a primeira queda no número de inscritos no Ensino Superior em mais de duas décadas. Metade dos brasileiros com mais de 25 anos não concluíram o Ensino Fundamental. 47% da população entre 14 e 20 anos abandonaram a escola. Em 12/2017 foi homologada a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) para a Educação Infantil e para o Ensino Fundamental (1º ao 9º ano). Uma evolução, mas para se buscar a equidade no aprendizado a nível nacional não basta somente a regulamentação, também é preciso a formação e contratação de bons professores, ótimas estruturas e segurança nas escolas. Ou seja, a educação, algo tão importante para o desenvolvimento de uma nação, está sucateada, e mais cedo ou mais tarde terá agravada sua letalidade social, pois o Brasil, mesmo com melhores índices na economia, não terá a devida produtividade e competitividade, potencializando um claro voo de galinha.

J) FERIADOS EM 2018

Teremos nove feriados nacionais e cinco pontos facultativos, sem considerar os feriados estaduais e municipais em função do aniversário das cidades ou outros, como decretar feriado no Dia da Consciência Negra. Só não haverá feriado nos meses de junho, julho e agosto, mas justo entre eles, de 14/06 a 15/07, teremos a Copa do Mundo de Futebol, entendida como sendo a paixão nacional. Sem aqui nos esquecermos em Outubro teremos as “desgastantes” eleições. Então, menos trabalho, mais custos e menos riqueza. Em função desses feriados, a Confederação Nacional do Comércio estima uma perda de receita de 22 bilhões. Imaginemos, então, a perda do setor industrial que é o mais representativo. Esse cenário aparentemente “feliz” pelos inúmeros feriados, em que em alguma monta é até favorável para o setor do turismo, não é suficiente para reverter o péssimo quadro em um momento em que o país precisa se recuperar de quedas sucessivas em sua economia e, urgentemente, melhorar sua arrecadação de impostos.

K) ÉTICA FALHA

Estamos tentando tirar um pouco do pó da corrupção que teima em ficar sobre nossa Constituição. Em vista disso, a população adotou a operação “Lava Jato” como mascote dessa luta, mas percebemos que a população está cada vez mais assustada com as traquinagens de políticos e até de alguns membros do judiciário para miná-la.

A morosidade na definição e no cumprimento das penalizações de corruptos, em sua maioria líderes políticos e empresariais defendidos por caros advogados, dá a população uma sensação que para esses o crime compensa. Ou seja, nesse quesito ainda veremos muitas guerras para a construção de uma ética que possamos considerar como um diferencial de nossos líderes públicos ou privados. Já para os pequenos, a lei é muito mais impiedosa, lei essa que deveria ser o sinônimo de ética.

L) ENDIVIDADOS

O SPC Brasil informa que 60 milhões de brasileiros estão com o nome sujo, e destaca que metade dos brasileiros com idade entre 30 e 39 anos tem apontamento restritivo. Não há dúvidas que boa parte desses foi para o restritivo ao ser “seduzida” pelo fácil e longo financiamento, permitindo consumo desenfreado de bens não de primeira necessidade, mas que infelizmente foi surpreendida pela alta de desemprego. Sem renda não há consumo, e a economia para. Exportar, internalizando a renda de povos de outros países, é uma solução interessante para a balança de pagamentos e para o PIB, mas socialmente é algo fraco por ter efeitos apenas discretos para resolver os problemas estruturais e sociais do país.

M) CONSUMO DE OBVIEDADES

Diferente do que muitos possam ver, acreditamos que o consumo está muito mais contido depois da turbulência financeira recente vivida por uma grande parte dos brasileiros. Vejo que há uma demanda crescente por soluções não mais adiáveis, como: pneu gasto do carro; sapato gasto ou o pé da criança que cresceu nesses anos; conserto inadiável de uma parede trincada; etc. Ou seja, é muito mais “reposição” do que compra de algo novo. Esse movimento econômico certamente irá refletir nas finanças de outros agentes econômicos que na teia financeira são beneficiados, inclusive em uma menor inadimplência geral. Contudo, o volume de crédito teve nos últimos anos um crescimento muito abaixo da crítica, o que significa que os agentes financeiros estão ainda absorvendo os baques das provisões e perdas, e optaram por reduzir ou encurtar seus créditos, evitando sua exposição. Com um cenário melhor, irão gradualmente liberar suas regras, mas com custos acima do praticado no passado, o que reduz o crédito. ►►

N) RESSURREIÇÃO DA MARMITA

Um grande amigo comentou que seu cliente supermercadista estava eufórico com a venda de hortigranjeiros, frente à perda de venda de seus produtos mais elaborados e caros. A alegação é que seus clientes estão cada vez mais fazendo marmitas para levar ao serviço, não por serem mais saudáveis, mas, sim, para poupar recursos e seus vales refeições para poderem honrar crescentes despesas com: IPTU, IPVA, água, luz, telefonia celular, TV a cabo, internet, escola particular para os filhos, qualificação profissional etc. Portanto, perceba o crescimento da marmita em seu entorno e analise friamente se ela não é um discreto sinal que a crise é mais profunda do que muitos querem acreditar.

O) ÓTIMA EQUIPE ECONÔMICA

Este aspecto é destacado. Há muito tempo não tínhamos uma equipe econômica de tal quilate.

Assim, apesar de usarem muito bem as soluções da macroeconomia, são constantemente minados pelos desmandos dos entes públicos, com destaque aos governos federais e estaduais. Eles, muito embora perseverantes, tendem a ter gradualmente seu trabalho minado por sucessivos impactos do governo, e isso, como tudo na vida, tem um limite. Devemos crer que, mantendo as atravessadas políticas com efeito econômico (liberação para salvamento de governos quebrados, fraca e ainda incerta reforma da previdência, REFIS em cima de REFIS, etc.) muito em breve esse elástico irá estourar na direção da equipe econômica. Equipe essa que merecidamente empresta sua credibilidade e confiança aos empreendedores nacionais e internacionais, os quais por necessidade funcional deixaram de dar atenção aos recorrentes desmandos desse inapto governo e resolveram voltar a trabalhar, dando vida à roda da economia. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Nossos líderes Cooperativistas de Crédito têm nesse artigo reflexões para amalgamar suas convicções e melhor alinhar suas Singulares a nosso estressante mercado. Otimismo exagerado faz com que gastemos muito tempo criando cenários fantásticos e, assim, baixemos nossa guarda, permitindo que o Sr. Mercado nos nocauteie. Para que nosso crescimento dentro de cinco anos seja perene precisamos fazer primeiro nossa lição de casa quanto a competitividade de nossas instituições e esperar que o Brasil, com destaque a sua classe política e judiciária, tenha internalizado os grandes pilares da ética e do crescimento.

Devemos observar que para o PIB efetivamente parar de cair irá requerer um enorme dispêndio de energia de nossa econômica, e não apenas um ano com um acréscimo de 1% como o de 2017 frente à queda de 3,6% em 2016. Percentualmente são alvissareiros os 4,6% de recuperação em um ano, mas ainda não nos convence, pois tudo leva a crer que estamos de fato no final da curva de queda, iniciando uma curva complexa que é a de manter por anos um patamar que não mais espelhe perda, e assim, termos um sinal de futura recuperação.

Os anos de 2018 a 2022 serão esse período em que poderemos ver a sinalização efetiva de que paramos de cair e que há condições a frente de crescimento estruturado e gradual para o Brasil. Portanto, ser altruísta não nos ajudará em nada frente a esse agressivo cenário, ditado por um mercado estressante, e "liderado" por agentes federados inaptos, caros e perdulários, que teimam em furar a bola quando o jogo começa a ficar bom para os empreendedores e para a população. Vemos 2018 a 2022 como os voos de galinha: desajeitados e rasantes.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

**ESTRATÉGICO**

DESDENHAR O PRESENTE NÃO AJUDA A DESVENDAR O FUTURO

postado em
19/02/2018

Depois de participar de eventos e palestras e analisar vídeos e notícias tratando das gritantes mudanças promovidas pela disruptura tecnológica em nosso modelo de negócio, vejo nela uma desconfortável onda "apocalíptica futurista" que se agiganta acima do coerente em nosso meio, fazendo com que alguns de nossos líderes fiquem em nirvana diante de tamanho encantamento. Acredito que inconscientemente desdenhem o presente, tentando desvendar um futuro fortemente suportado pela tecnologia, no qual pretendem colher os louros de terem sido um dos visionários dessa transformação.

Acredito que adotam essa postura por terem muitas vezes enorme facilidade com a tecnologia, ou verem essa destreza em seus filhos, sobrinhos e alunos, ou mesmo em sua área de trabalho, o que favorece que erroneamente acreditem que essa sua afinidade com a tecnologia esteja na quase totalidade dos nossos sócios, em especial aqueles lotados em pequenas cidades, sócios que convivem no meio rural ou aqueles de mais idade. ►►

SEM UM ÓTIMO PRESENTE NÃO EXISTIRÁ FUTURO

Essa é a linha que desejaria que fosse perseguida pelo Cooperativismo de Crédito, o qual ainda precisa de mais músculos para competir de igual para igual com os bancos de varejo, em especial se formos futuramente afetados pelo ônus do compulsório e elevada tributação, já aplicada a esses nossos concorrentes diretos.

Reconhecemos que há exceções à regra, e vemos empresas como *Uber*, *Airbnb*..., utilizando-se de elevada tecnologia. É certo que isso foi decisivo para o seu sucesso, mas é exagerado alardeá-las como se fossem baluarte da razoabilidade quanto à gestão de empresas que desejam competir no futuro. Isso, pois, elas “apenas” implementaram uma solução tecnológica que aproximou consumidores dos detentores de recursos subutilizados/ociosos (carros e moradias).

Penso que aqueles que dominam os recursos escassos é que ainda irão ditar por um bom tempo a música que o Sr. Mercado deseja ouvir, e os detentores dessas riquezas estão muito mais antenados do que podemos imaginar. Dessa forma, focarão em tecnologia apenas se ela for algo escasso, caso contrário, irão aglutiná-la naturalmente a seu modelo comercial, sem perder o foco em acumular mais recursos escassos. Ou seja, é difícil dançar ao mesmo tempo valsa e samba, mas nada nos impede que dançemos bem a valsa tocada pelo mercado e tenhamos bons parceiros comerciais com predileção pelo “samba tecnológico”. Assim, nossas Singulares terão condições de serem ainda mais fortes em seu mercado, intermediando raros recursos e agregando soluções financeiras de qualidade. E, se for mercadologicamente oportuno, adicionarão a tecnologia em suas soluções.

Didaticamente, acredito que a síntese de nosso modelo de negócio é a de que sabemos comprar e vender o que o Sr. Mercado considera raro (dinheiro), e sendo a tecnologia um recurso não raro, ela é uma das inúmeras trilhas para se chegar à estação onde efetivamente vendemos nossas competitivas passagens.

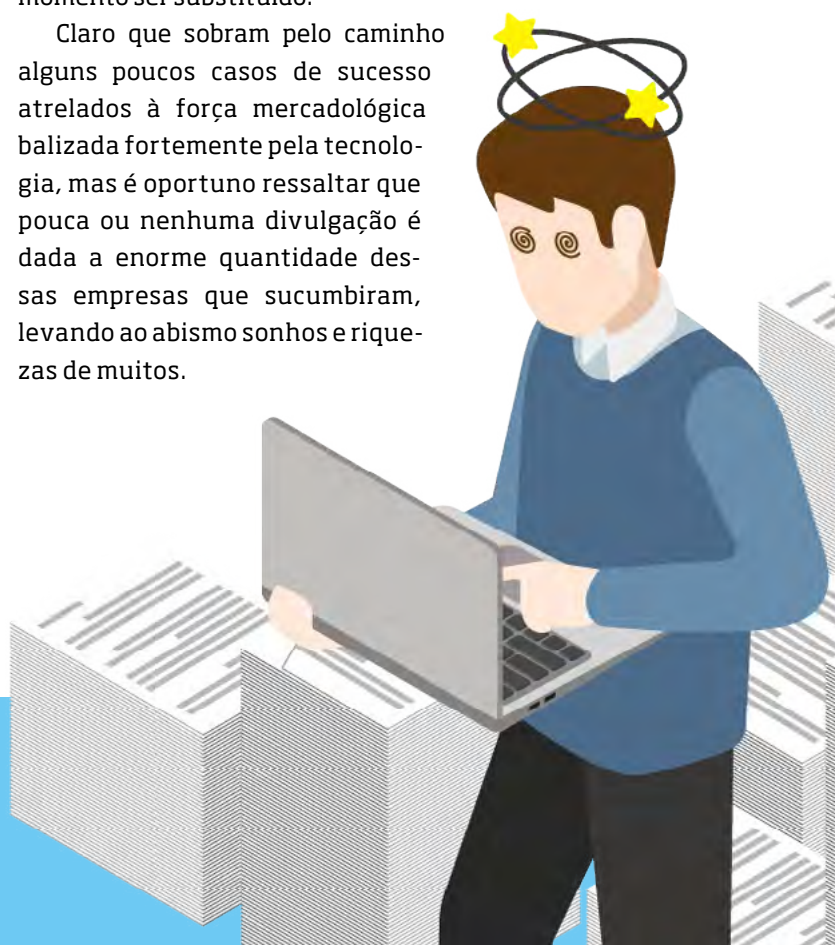
*Se de forma frenética
buscarmos ganhar
mercado pelo tênue
diferencial tecnológico,
ele mesmo nos derrubará*

CLIENTES TECNOLÓGICOS SÃO INFIÉIS

Se tivermos certeza de que o óbvio comercial está bem feito, há uma grande probabilidade de amanhã estarmos atendendo novamente a nossos bons clientes, com ou sem muita tecnologia. Pensemos que os bons clientes disponíveis no mercado financeiro não mudam na velocidade da tecnologia, já que procuram bons parceiros e não um “banco” que seja reconhecido por disponibilizar ótimas soluções tecnológicas. Se um cliente não valorizar nossa tradição, lógica comercial e parceria, ele sempre será um péssimo cliente, já que se portará como compradores instáveis e “taxeiros”, procurando cada vez mais fazer leilões no mercado frente a suas demandas de soluções financeiras. E quanto mais tivermos clientes “taxeiros” em nossa base, mais comprometida estará nossa reputação e nossa perpetuação.

Para muitos, essa abordagem é ultrapassada, mas nossa crença é que ainda, por um bom tempo, é ela quem irá nortear nossos bons resultados. Se de forma frenética buscarmos ganhar mercado pelo tênue diferencial tecnológico, ele mesmo nos derrubará, tal qual aconteceu com *Orkut*, substituído pelo *Facebook*, que também pode a qualquer momento ser substituído.

Claro que sobram pelo caminho alguns poucos casos de sucesso atrelados à força mercadológica balizada fortemente pela tecnologia, mas é oportuno ressaltar que pouca ou nenhuma divulgação é dada a enorme quantidade dessas empresas que sucumbiram, levando ao abismo sonhos e riquezas de muitos.



TECNOLOGIA COMO APOIO

É natural que a tecnologia seja sempre uma ferramenta de apoio a qualquer negócio, mas é temerosa quando a endeusamos como sendo um grande pilar do nosso negócio. Vendemos e compramos dinheiro, e isso perdurará por várias décadas. Precisamos apenas ouvir, entender e aprender o que está mudando, já que, em conceito, entendemos muito bem da intermediação de algo tão raro como o dinheiro. Lembrando que nossos serviços e produtos são sobremesas de nosso negócio que permeia a compra e venda de recursos, portanto é arriscado alicerçar nossa instituição na venda dessas soluções adicionais a usuários que não degustaram nosso rentável almoço - longínqua compra e venda de recursos escassos.

A TECNOLOGIA É LUGAR COMUM

A tecnologia se compra e a manteremos atualizada tendo bons parceiros ou uma área interna dedicada a sua gestão. E para tanto, esses devem focar em nos apresentar ótimas soluções, cada vez mais acessíveis e validadas. Ressalto aqui que nossos clientes não desejam que sejamos a instituição mais *up to date* do mercado ou que ganhem prêmios tecnológicos disso ou daquilo. Desejam apenas que tenhamos soluções seguras, competitivas e já comuns no mercado. E essa simples compreensão muda tudo.

Assim, partindo da premissa de que fazemos muito bem o nosso desafio comercial, somente agregaremos tecnologia na medida em que ela seja essencial para o nosso modelo de negócio.

Não estamos no mercado para sermos reconhecidos como uma instituição financeira *high tech*, tanto que um grande banco que assim se posicionava, já se distanciou dessa mensagem ao público. Estamos no mercado para sermos entidades confiáveis, atualizadas, com boas soluções e competitivas com os bancos de varejo.

TECNOLOGIA X MARIA FUMAÇA

Gosto de fazer a correlação com a Maria Fumaça. Nossos clientes nos escolheram por sermos uma instituição sólida e eficaz e que gradualmente implementa tecnologias já testadas, seguras e acessíveis. Ou seja, nossos últimos vagões são destinados à tecnologia e podemos engatar novos vagões caso ela gradualmente demande mais destaque. Entretanto, esses novos vagões tecnológicos só devem ser engatados em nosso trem se forem inevitáveis e/ou agregarem efetivo valor em nosso negócio que é o de sermos competitivas instituições financeiras. Fica tácito que é um equívoco trocar nossa Maria Fumaça por um Trem Bala, unicamente por esse ser a mais avançada tecnologia.

Esse erro estratégico de colocar a tecnologia como principal pilar de uma instituição financeira, mesmo que de forma velada, certamente não é garantia de que estaremos vivos no mercado dentro de alguns anos. O que vendemos não são repentes de tecnologia, e sim soluções bancárias desenhadas para bem atender de forma longínqua nossos sócios, os quais, cada vez mais, veem na tecnologia um destacado canal de entrega e interações.

Por outro lado, também devemos reconhecer que nossos sócios veem na tecnologia um calcanhar de Aquiles, seja pela altíssima velocidade das inovações, seja pela baixa capacidade de assimilarem ou mesmo por precisarem adquirir sempre mais modernos equipamentos para fazer uso da nova tecnologia "bancária" ou "social", ou mesmo da baixa qualidade da sua internet.

Chamamos atenção para o fato de que a tecnologia é um bem acessível a qualquer concorrente, e que nossas Singulares já dispõem de soluções tecnológicas muito próximas das oferecidas pelos maiores bancos de varejo. Portanto, esse não nos parece ser o maior problema de uma Singular que deseja se perpetuar nesse agressivo mercado, no qual há oferta de tecnologia de ponta a preços acessíveis e de fácil implementação. Contudo, nesse mesmo mercado não estão à venda valores geradores de diferenciais comerciais como: astúcia, expertise, tradição, cultura, causa, gente engajada... ►

É avaliar em alguns cenários o discreto desdenhar com o nosso cotidiano comercial (o qual promove nossa sobrevivência) em detrimento de movimentos que procuram obter destaque como gestores ou instituições *high tech*. Ocorre que vemos grandes carências elementares em processos operacionais e comerciais que já deveriam ter sido sanadas em processos que se utilizariam da tecnologia que já dispomos, sendo esses, sim, uns dos grandes gargalos para nosso melhor desempenho mercadológico.

Isso nos remete a pensar se vale a pena darmos tanto destaque ao entorpecedor fascínio promovido pela evolução tecnológica, se ainda nem sequer temos capacidade comercial de saturar medianamente nossa base de clientes ou mesmo de atender satisfatoriamente nossos novos sócios.

Essa constatação se vê pelo enorme percentual de nossos sócios inativos ou inanimados, mesmo sabendo que são assim rotulados com base em critérios benevolentes para que facilmente sejam considerados ativos. Portanto esses sócios ativos são pouco representativos no critério que realmente importa: sócios aderentes comercialmente. Vê-se que há muito o que se fazer, e esse desafio não demanda tecnologia acima da qual já dispomos.

Se acreditarmos que devemos dar destaque a tecnologia em detrimento de coisas óbvias que ainda temos por fazer em nosso negócio, deveríamos ponderar a opção de termos outra empresa totalmente focada no desenvolvimento tecnológico, e que fosse competitiva em seu mercado. Assim nós a veríamos como mais um fornecedor externo, permitindo que comprasse de terceiros caso a nossa "empresa independente de tecnologia" não fosse a melhor opção.

Parece-nos complexo frente ao nosso nível atual de estrutura termos dois ou mais negócios que tenham regras tão díspares. Enquanto um for coadjuvante do outro não vemos problemas, tal qual temos a tecnologia impulsionando nosso negócio que é basicamente intermediar a compra de recursos, agregando serviços e produtos preferencialmente trafegados pela conta corrente. A tecnologia fascina, mas ela é um risco se fizer sombra para nosso negócio.

Disruptura não ocorre em *players* de segmentos como o nosso. O que vemos são vagões de tecnologia sendo discretamente agregados a nossa tradicional e confiável Maria Fumaça. As *fintechs* são mesmo quebras de paradigmas, ou nosso segmento assim as permitiu por comodismo ou pelo bruto "oligopólio"? Vejo que, pela prática, se essas empresas de tecnologia começarem a incomodar o segmento bancário, eles a compram como já ocorreu com 90% dessas *startups*, ou então, por deterem muitos recursos, farão melhor que elas, e, quem sabe, minarão diretamente seu mercado. Assim, sem perder o foco original, internalizam essas novidades entregando-as como mais um vagão de suas soluções tecnológicas.

Clientes *high tech* não têm a aderência e a rentabilidade desejada, nem mesmo para a *fintech*. Seu frenesi mental à procura de opções ainda melhores frente às ofertas e soluções tecnológicas não permite a saudável longevidade tão buscada em relacionamentos comerciais.

**Clientes
high-tech não têm
a aderência e a
rentabilidade
desejada, nem
mesmo para a
fintech.**

FINTECHS SÃO DISRUPTIVAS?

O Sr. Mercado não prioriza a tecnologia para instituições que vendem o que é tradicionalmente raro, como é nosso mercado de intermediação financeira no varejo, pois a entende como mais um eficaz canal de entrega. As ditas grandes (dis)rupturas tecnológicas circunscritas a nosso modelo de negócio, são, na verdade, excelentes melhorias que simplificam e/ou barateiam o processo, haja vista que visam atender a uma necessidade em um serviço ou produto já existente. Não é porque não foram os "bancos" que as implementaram que são disrupturas, já que as *fintechs* de sucesso, em síntese, dão cartão de crédito sem anuidade, facilitam a abertura das contas por meios digitais, isentam pacotes de serviços, atendem públicos de baixa renda ou negativados, facilitam investimentos, promovem acordos de dívida parametrizados em canais eletrônico etc. Como se vê, são soluções totalmente passíveis de serem ofertadas por bancos tradicionais, ou cooperativas de crédito, caso queiram competir nesses segmentos.



COOPERATIVISMO DE CRÉDITO X ALTA TECNOLOGIA

Como catequizaremos nos princípios do cooperativismo os nossos sócios que adentraram pela tecnologia, sendo que esse já é um desafio frente aos sócios tradicionais? Teríamos, então, duas castas de sócios – tradicionais e *high tech*? Estaríamos preparados para confrontar, de forma rápida e saudável, um movimento negativo nos meios sociais tecnológicos que propague que vários sócios de uma Singular receberam surpresos boletos de rateio de perdas? Esses entre outros temas “tecnológicos” deveriam ocupar as agendas e as mentes de nossos executivos com a mesma magnitude que alguns dispensam as novas tecnologias. ■



REFLEXÕES FINAIS.

Tenhamos foco no óbvio e não nos encantemos em demasia com a tecnologia, pois ela facilmente nos distrairá com seu impressionante desenvolvimento. Além do que é prazeroso estar nessa onda (ou “vibe” como os jovens dizem) por nos dar a agradável sensação de que estamos antenados com essa evolução, ganhando reconhecimento de nossos pares e do mercado. Mas, como vimos, essa eventual perda de foco por nossa parte diante da enorme carência ainda de soluções elementares, seja de processo ou comercial, será danosa à nossa perpetuação.

Podemos até admitir que a alta tecnologia ganhe destaque em nossas Singulares. Mas, por sermos limitados em recursos e tempo, certamente estaremos esquecendo do cotidiano que precisa de enormes melhorias comerciais e de processos para que melhoremos urgentemente nossa competitividade. Assim, nosso futuro depende de nossa atual efetividade comercial. E a tecnologia de que necessitamos hoje e no futuro deve sempre embarcar “discretamente” em nossos últimos vagões.

Não há futuro sem presente.

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

VENDAS CORROMPEM O RELACIO- NAMENTO

O foco exagerado em vendas garante apenas o atingimento de metas pontuais, **mas maquia a essência de um eficaz relacionamento comercial.**

TREINAMENTO: CAPACITAÇÃO DE GESTORES
com foco no relacionamento comercial.

Um bom relacionamento permite vendas de qualidade e potencializa longínquos negócios.

RC
Ricardo Coelho
CONSULT



Solicite uma proposta pelo email:
contato@ricardocoelhoconsult.com.br
Se preferir, entre em contato pelo
telefone: 41 3569 0466





DECIDA: **METAS PELO SALDO REALIZADO OU PELO DESAFIO INCREMENTAL REALIZADO**

postado em
13/11/2017

Nossos velocímetros têm erros na medição da velocidade em km/h, mas nem por isso eles não são ótimas ferramentas de verificação. Contudo, se fôssemos visitar o Reino Unido e alugássemos um carro, deveríamos atentar que lá se usa milhas/h, o que significa que quando estivermos a 100 milhas/h estaríamos a 160 km/h. Como se vê, a medida padrão utilizada em distintos cenários pode nos levar a cometer equívocos de julgamento, nem sempre saudáveis.

Mas, como eventualmente poderíamos cometer equívocos em nossa medida padrão quanto à definição, acompanhamento, validação e premiação de nossas metas? Veja nossas ponderações e analise se elas sinalizam possíveis melhorias na estratégia de gestão de suas metas comerciais.

Fórmula da definição da meta: por praxe é usual vermos como definição da meta uma simples conta de divisão onde no denominador coloca-se a base do cálculo da meta, ou seja, o valor do **Saldo Desejado**, o qual representa 100% da meta acordada. E no numerador, coloca-se o **Saldo Realizado**, que é o valor que irá sinalizar o resultado obtido pelo esforço comercial de nossa unidade comercial. Assim, obtém-se um percentual que se acredita ser o atingimento de um item da meta dessa unidade no período pré-definido. Mas, seria mesmo simples assim? Não nos parece. ►

Apresentamos, a seguir, a construção de nosso modelo mental de metas para que você possa julgá-lo, ficando claro que não estaremos discutindo a consistência da lógica por detrás do crescimento internalizado pelas metas, e sim, unicamente, a forma aritmética de como se define, acompanha, valida e premia as metas. Contudo, iremos apresentar o modelo usual e, se achar oportuno, sugerir mudanças nesses conceitos, visando apresentar as diferenças na forma e na coerência na gestão macro das metas, entre o modelo usual e o que é proposto por nossa Consultoria, resumido abaixo.

$$\text{META "USUAL"} \\ = \\ \frac{\text{SALDO REALIZADO}}{\text{SALDO DESEJADO}}$$

OU

$$\text{META "PROPOSTA"} \\ = \\ \frac{\text{DESAFIO INCREMENTAL REALIZADO}}{\text{DESAFIO INCREMENTAL DESEJADO}}$$

NUMERADOR DA FÓRMULA DE VALIDAÇÃO DA META

Na fórmula que define as metas é usual vermos em seu numerador o valor que explicita o **Saldo Realizado**, ou seja, aquele saldo que nos faz futuramente concluir o percentual do atingimento de uma meta por uma unidade de negócios. Veremos, a seguir, a troca desse numerador: **Saldo Realizado** pelo **Desafio Incremental Realizado**, o qual pretende sanar as imperfeições que esse conceito internaliza.

- **Desafio Incremental Realizado:** por acreditarmos que esse nosso conceito tem uma abordagem nova para muitos dos leitores, esclarecemos que ele é a diferença matemática entre o **Saldo Original** e o **Saldo Realizado** da meta. Portanto, ele também explicita parcialmente o atingimento do desafio incremental líquido durante a campanha em uma data qualquer. Deste modo, passa-se a acompanhar a evolução líquida percentual da meta frente ao **Desafio Incremental Desejado**, e não essa evolução percentual sobre o **Saldo Desejado**. Veja a seguir.

DENOMINADOR DA FÓRMULA NA VALIDAÇÃO DA META

Acreditamos também ser equivocada a tradicional utilização do **Saldo Desejado** no denominador da fórmula de metas para sua definição, acompanhamento, validação e premiação. Parece-nos que por algum motivo específico desconhecido ou pela aparente coerência e praticidade (ou até mesmo por mero costume), usa-se o **Saldo Desejado** no denominador da fórmula de acompanhamento da meta ao final da campanha, ou seja, o saldo que explicita o atingimento de 100% da meta. A nosso ver, o mais coerente seria utilizarmos no denominador da fórmula de metas o **Desafio Incremental Desejado** definido para aquela unidade de negócio.

- **Desafio Incremental Desejado:** esse nosso conceito é a diferença entre o **Saldo Original** e o **Saldo Desejado** na meta, portanto é o desafio incremental a ser perseguido pelos profissionais de uma unidade de negócio em um determinado item das metas. Esse desafio é aquele que explicita o acréscimo que a Diretoria Executiva espera do Saldo Original ao final da campanha, o qual balizou a meta. Portanto, passa-se a acompanhar a evolução percentual frente ao **Desafio Incremental Desejado**, e não sobre a evolução percentual frente ao **Saldo Desejado**.

Isso pode parecer algo meramente retórico, mas na prática se observa que é de grande importância na gestão da meta como um todo, pois, o resultado percentual de atingimento a ser aceito pelos líderes apresenta enormes distorções, as quais serão apresentadas a seguir.

USO DOS SALDOS PARA GESTÃO DAS METAS

O item saldo é relevante para a gestão das metas, pois baliza sua definição e o acompanhamento gerencial dos líderes da Singular e das unidades de negócio, já que o saldo é necessário no cálculo do atingimento da meta, uma vez que teremos que descontar do **Saldo Original** para sabermos qual é o incremento realizado frente ao **Desafio Incremental Esperado**. Contudo, o saldo utilizado de forma pura, ou seja,

apenas seu uso no numerador ou denominador de uma fórmula matemática de definição de metas apresenta falhas, as quais são ilimitadas pelos conceitos aqui apresentados de **Desafio Incremental Desejado** e **Desafio Incremental Realizado**.

DIFERENÇA DOS CONCEITOS

Veja abaixo as diferenças no percentual de atingimento de um item de meta calculado pelo **Saldo Realizado** e pelo nosso conceito de **Desafio Incremental Realizado**.

$$\text{META "USUAL"} = \frac{\text{SALDO REALIZADO}}{\text{SALDO DESEJADO}}$$

$$\text{META "PROPOSTA"} = \frac{\text{DESAFIO INCREMENTAL REALIZADO}}{\text{DESAFIO INCREMENTAL DESEJADO}}$$

ÍNICIO DA CAMPANHA (30/12/2017)			FINAL DA CAMPANHA (30/12/2018)			
VALORES			VALORES APRESENTADOS		ATINGIMENTO DE META EM % PELO CONCEITO DE:	
SALDO BASE	SALDO DESEJADO	DESAFIO INCREMENTAL DESEJADO	SALDO REALIZADO	DESAFIO INCREMENTAL REALIZADO	SALDO REALIZADO (SALDO REALIZADO / SALDO DESEJADO)	DESAFIO INCREMENTAL REALIZADO (DESAFIO INCREMENTAL REALIZADO / DESAFIO INCREMENTAL DESEJADO)
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.100.000	-R\$ 100.000	80% ?	-56%
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.200.000	R\$ -	87% ?	0%
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.300.000	R\$ 100.000	94% ?	56%
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	100%	100%
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.500.000	R\$ 300.000	109% ?	167%
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.560.000	R\$ 360.000	113% ?	200%
R\$ 1.200.000	R\$ 1.380.000	R\$ 180.000	R\$ 1.920.000	R\$ 720.000	139% ?	400%

coerência

↓

coerência

↓

coerência

↓

PERCENTUAL DE ATINGIMENTO NA ARRANCADA DA CAMPANHA

Percebe-se que, ao adotar o método usual, poucos de nós analisamos como fica o percentual de acompanhamento do atingimento da meta no momento em que a estamos definindo ou logo nos primeiros dias da campanha, já que esse apresenta valor elevadíssimo. Também não nos questionamos por que há baixa elasticidade do percentual de atingimento, quanto mais a unidade de negócio atingir metas excepcionais, muito acima dos 100% acordados. Isso sem observarmos que podemos ter perda de saldos originais da meta, embora

o percentual de atingimento ainda mantenha-se elevado, o que denota uma falha no modelo. Esses equívocos são causados quando adotamos a tradicional fórmula que usa no numerador o **Saldo Realizado** e no denominador o **Saldo Desejado**. Esses problemas são eliminados quando se usa a proposta matemática que tem no numerador o **Desafio Incremental Realizado** e no denominador o **Desafio Incremental Desejado**. Desse modo, se o desafio de uma carteira é crescer 80 unidades e cresceu 60 unidades, o atingimento da meta é de 75%, ou seja, vê-se que o **Saldo Original** ou o **Saldo Realizado** em nada interfere na gestão desse item da meta. ►

TETO PARA PREMIAÇÃO DE METAS

Não acreditamos que tenhamos supervendedores em nossa base de agentes comerciais, portanto não deveríamos achar natural termos metas batidas em 150%, 200% ou 300%. Se houver percentuais elevadíssimos de atingimento de metas, certamente houve problemas na definição ou no seu acompanhamento. Dessa feita, metas corretamente definidas já são desafiadoras (mas não impossíveis), e, caso tenhamos unidades comerciais (agência, carteira, vendedor...) que atinjam mais do que 120% das metas, somos levados a crer que há um erro na origem de sua definição. Portanto, ao limitarmos prêmios em 120% da meta, mas dando maior peso a metas mais urgentes ou necessárias, estaremos evitando que haja unidades de negócios premiadas de forma exagerada/equivocada,

já que certamente há um erro na sua origem, que deve ser repactuado rapidamente no período da existência da campanha de vendas.

DESAFIO LÍQUIDO NAS METAS

Como já compartilhado em nossos artigos "*Crescimento Vegetativo - O Segundo dos Sete Segredos das Metas Comerciais*", de 10/2013, e "*Governança - É prudente expurgar o Crescimento Vegetativo*", de 12/2014, devemos expurgar toda e qualquer influência externa que interfira em nossos itens das metas, para que não consideremos como crescimento aquilo que não tenha origem nos esforços comerciais de nossa força de venda. Esse cuidado é mais um dos inúmeros que foram vistos em nosso "4º Workshop de Planejamento e Metas" de 10/2017. ■

REFLEXÕES FINAIS.

*Nossos liderados devem saber se os estamos acompanhando quanto a suas velocidades por milhas/h ou km/h. Isso, pois as metas guardam uma complexidade ímpar no processo de definição, acompanhamento, validação e premiação, em especial quando a monitoramos pelo usual **Saldo** e não pelo eficaz **Desafio Incremental**.*

E isso muda tudo.

*Avalie com seus pares o que mudaria na gestão das suas metas a adoção do **Desafio Incremental**.*

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

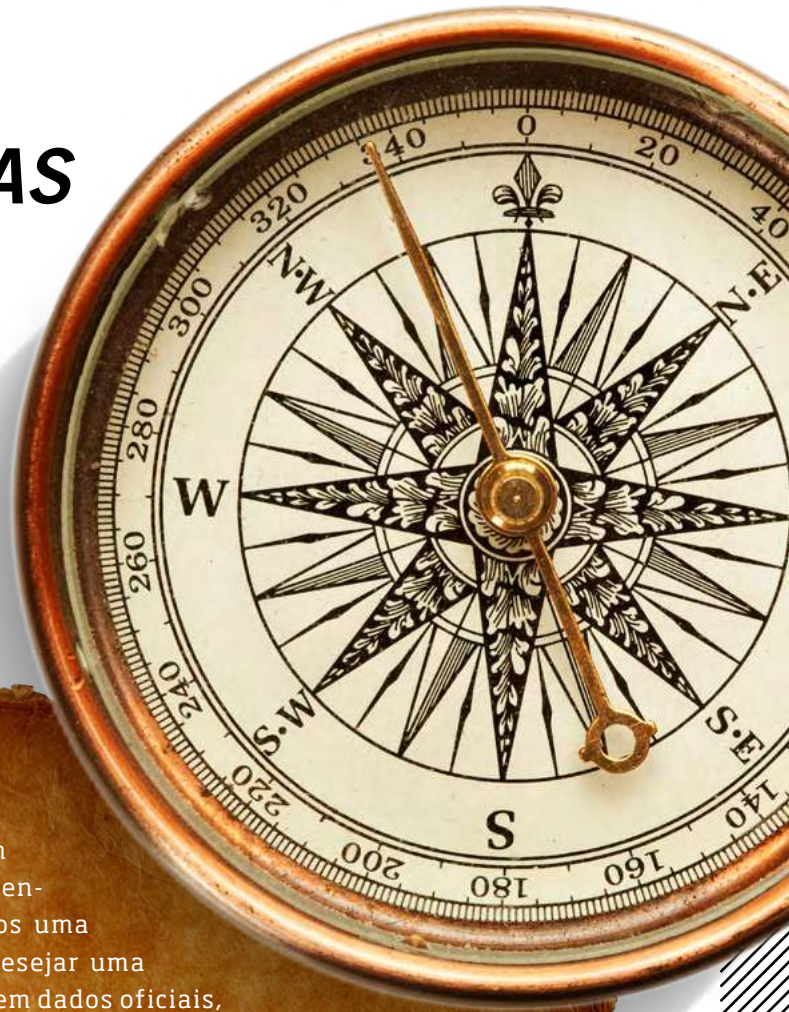




ESTRATÉGICO

ESTARIAM VICIADAS AS METAS COM BASE EM INFORMAÇÕES OFICIAIS?

postado em
04/12/2017



Se a bússola não é boa, a viagem tende a ser estressante. Se as informações não são boas, nossas decisões tendem a ser equivocadas. Mas, o que seriam de nossas metas se elas tivessem como base o potencial oficial de mercado de uma cidade onde temos uma agência? Poderiam elas nos levar a concluir ou desejar uma participação equivocada nesse mercado com base em dados oficiais, como depósitos no município, sejam eles de Fundos de Investimentos, Depósito à Vista e a Prazo, Poupança...? Ou deveríamos antes buscar reconhecer o histórico de nossa agência, seus gestores, nossa gama de soluções, nossos preços e nossas ações de marketing e venda, analisando o apoio que os executivos deram ou dão a essa agência, em especial, se essa estiver distante da sede?

Vemos com cautela o uso de dados oficiais na definição das metas, mesmo que haja a alegação de que eles, ainda que com equívocos na sua substância, sejam úteis para nos guiar em nossos desafios comerciais. Para explicitar nossa posição, faremos algumas ponderações para que você possa repensar seus julgamentos e até, eventualmente, questionar a forma como balizou suas metas.

01) As captações de Fundos de Investimentos em um município, muitas vezes generosas, são registradas na cidade sede da empresa DTVM (Distribuidora de Títulos Imobiliários) parceira do banco captador. Portanto nenhum desses recursos estará computado em dados oficiais na região tradicional de uma Singular, e muito menos nas cidades onde competem suas agências;

02) A captação em Poupança fica contabilizada na cidade onde o banco tem agência, mas no caso dos bancos cooperativos (Banco Sicredi e Bancoob), esses valores ficam computados em Porto Alegre ou Brasília, haja vista que as agências das Singulares são apenas prestadoras de serviços. Portanto, sendo relevantes essas posições de Poupança em uma determinada cidade, em especial se nela houver captação desses dois bancos, é questionável o uso dessas bases oficiais nas metas; ▶

03) Conurbação é o termo que explicita um conjunto de cidades que vivem uma mesma realidade de forma intensa, pois tendem a ter um mesmo DNA quanto às suas riquezas, cultura, mercado, atitudes, competidores etc. . Isso força que esse arranjo de cidades sempre tenha como pilar uma cidade polo, esta mais pujante comercialmente e normalmente com mais habitantes. Nela o mercado é intenso e o custo de vida é mais elevado do que o das cidades que a cercam. Assim, pela proximidade e pela existência de uma cidade polo, as riquezas das cidades menores que a cercam tendem a ser gastas ou mesmo investidas na cidade polo, transferindo, então, renda e mercado para a cidade polo, sendo que essas informações não constam nas posições oficiais usadas em metas;

04) A Singular, por inúmeras razões, já ganhou um rótulo nas praças em que compete, seja por ser o “banco do nicho x”, ou pela sua posição política e econômica, pelo foco dado em suas metas de produtos e serviços dos últimos anos, pela localização da agência, pelo perfil de seus vendedores, etc.

Como se vê, mais importante do que buscar informações oficiais do potencial da praça, é respeitar a verdade com que o mercado local rotula nossa agência e, por consequência, a Singular. Donde se abstrai que a verdade do mercado é muito mais explicitada nos atuais dados comerciais da agência do que em inferências de uma participação ideal frente a dados oficiais “de mercado”;

05) Cada agência é um micromundo e tem realidades únicas que deveriam ser respeitadas pelos gestores quando das metas. Em muitos casos, para viabilizar sua existência, a agência não precisa de metas e sim de uma revisão de posicionamento comercial apoiada pelos executivos da Singular;

06) A concorrência de cada agência é única, portanto não se pode pasteurizar as metas dessas unidades como se fossem parecidas comercialmente. Desta feita, devemos acordar com cada líder de nossas agências formas únicas de alinhar seus macro desafios diante da realidade já instalada em seu ambiente competitivo. Não podemos ser mais realistas do que o Sr. Mercado! Isso só gera estresse e atingimento equivocado das metas, o que atrita com as boas práticas mercadológicas. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Teríamos outras tantas ponderações quanto os descompassos de balizar metas pelas informações oficiais, mesmo que concordemos que em alguns momentos possamos utilizar conjuntamente fontes oficiais como: Associação Comercial/CDL, Prefeitura, Tributo, votantes etc..

Parece-nos equivocado dar aos dados públicos oficiais a missão de simplificar algo tão complexo como definir com eficácia nossas metas comerciais, pois se é de sucesso o recente posicionamento comercial em um mercado específico, esse deveria ser a “bussola” que nortearia nossas estratégias.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

**ESTRATÉGICO**

SINGULARES NAS PREFEITURAS REFLEXÕES SOBRE O PLC 157/17

postado em
14/12/2017

Vamos comemorar o Projeto de Lei da Câmara (PLC) 157/2017 que irá permitir que captemos depósitos de prefeituras e de outros entes públicos municipais, em especial nas 564 praças onde a Singular é a única instituição financeira. Porém, gostaríamos de compartilhar algumas reflexões sobre nossas prefeituras.

SITUAÇÃO FISCAL É CRÍTICA EM 86% DAS PREFEITURAS

Esse é o título da matéria do Portal G1 de 10/08/2017. Nela vê-se que a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) desenvolveu o Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF), com base nos dados informados pelos próprios municípios a Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Em 2016 tínhamos 5.568 prefeituras no território nacional. Destas, 4.544 cadastraram seus dados no STN, sendo que destas 86% estavam com crítica situação fiscal.

As 1.024 prefeituras restantes, por não terem disponibilizado seus dados à Secretaria do Tesouro Nacional (STN), sinalizaram que esse percentual de prefeituras críticas quanto a situação fiscal poderia ser ainda maior. ►►

A publicação continua alertando que o cenário estaria ainda mais estressante se fossem deduzidos das receitas de muitas prefeituras os valores provenientes em 2016 da Lei de Repatriação, pois do montante repatriado de R\$ 46,8 bilhões, R\$ 7,5 bilhões foram destinados aos 4.544 municípios que deram transparência às suas contas, gerando a esses um incremento médio nas receitas de 3,8%.

A matéria ressalta que para a Firjan o problema fiscal brasileiro é estrutural e comum aos três níveis de governo. Isso, pois está relacionado diretamente ao elevado comprometimento dos orçamentos com gastos obrigatórios, principalmente as despesas de pessoal. O texto jornalístico sugere que a solução passaria por mudanças na Constituição, ou seja, a nosso ver, sem previsão de solução no médio prazo. E, sendo assim, diante de uma queda de receita crescente e generalizada, há pouco espaço para manobras que ajustem a arrecadação dos municípios às suas despesas, o que deixa essas contas públicas expostas à conjuntura econômica.

As finanças dos municípios têm uma dependência crescente e crônica dos recursos transferidos dos Estados e da União

E para complicar ainda mais, vê-se que as finanças dos municípios têm uma dependência crescente e crônica dos recursos transferidos dos Estados e da União, os quais são entidades debilitadas e descredenciadas, e com baixa capacidade de gestão e liberdade financeira, seja pela legislação e/ou pelo peso da máquina de seus governos. Por fim, a matéria afirma que devido às restrições do acesso ao crédito, as prefeituras cada vez mais usam a postergação de despesas via restos a pagar como fonte de financiamento de suas despesas. E, dessa forma, seguindo essa mesma linha, o nível de investimento desses 4.544 municípios cadastrados no STN atingiu em 2016 o menor patamar em 10 anos.

Vê-se que são cenários complexos.

E isso fica tácito quando vemos que essa matéria aponta que frente ao índice da Firjan, apenas 13 (0,3%) das 4.544 prefeituras têm classificação de excelência e 627 (13%) delas têm boa gestão. Índices esses que ficariam ainda piores se somássemos na base de cálculo as 1.024 prefeituras que não repassaram informações ao órgão oficial (STN). Portanto, o que temos é um nicho complexo que vem definhando nos últimos anos de recessão e que irá requerer extrema cautela daqueles que tiverem como foco obter ganhos saudáveis com ele.

DORAVANTE, IREMOS FAZER PEQUENAS RESSALVAS PARA QUE SE POSSA REFUTAR OU EDIFICAR PARTE OU O TODO DE SUA CRENÇA COM BASE NO QUE SEGUE:

- 01) Em conceito, temos três segmentos no nosso mercado: Clientes PF, Clientes PJ e Governo. Conhecemos o segmento PF e crescemos de forma estruturada. No PJ estamos evoluindo de forma lenta por ser algo complexo e de distinto risco. Já no segmento Governo, pouco ou nada sabemos, e tudo leva a crer que há muito mais oportunidade na nossa atual base de clientes PF e na natural expansão para clientes PJ do que no Segmento Governo, por ser esse algo maduro, escolado, cíclico, político, e com fatos históricos que eventualmente questionam sua lisura.
- 02) As eleições a prefeito ocorrem de quatro em quatro anos. Seria como se o empresário da empresa que você visita lhe dissesse para acreditar nele só por quatro anos, algo muito incongruente. Sem considerar que esse mandato pode ser mais curto, caso haja ações legais tirando o prefeito e seu grupo do poder municipal. Em todos esses casos, muito provavelmente os acordos do antigo prefeito podem não vir a ser apoiados ou mesmo ser desrespeitados legalmente pelo novo governante municipal. Estaríamos, então, diante de frágeis garantias de continuidade comercial.

03) A legislação a ser aprovada prevê a possibilidade de termos captação das prefeituras acima dos R\$ 250.000,00 do Fundo Garantidor, e nesse caso a Singular obedecerá regras prudenciais a serem definidas pelo Conselho Monetário Nacional. Assim, as maiores oportunidades comerciais surgem pela captação do excedente do fluxo financeiro da prefeitura em Depósito a Prazo, o qual, pelo vulto, tende a receber remunerações elevadas, gerando uma receita direta nula caso a Singular tenha excesso de liquidez e o aplique de forma conservadora na centralização. Resaltando que o elevado excesso de liquidez já se verifica em muitas de nossas instituições. Isso tem ainda um elevado custo para a Singular ao bonificar essa captação das prefeituras nas Sobras, sendo que esse custo deve ser computado na formação do *spread*.

Contudo os valores aportados no Capital Social do sócio "Prefeitura" são oriundos de juros ao Capital ou ganhos nas Sobras. E, em função dessas aplicações, não poderiam ser acessados pelas finanças da prefeitura se creditados no Capital Social, mesmo que ela esteja atravessando um momento de dificuldade de caixa. Por fim, há a exposição a um eventual saque do saldo do "vultoso" Depósito a Prazo dessa prefeitura, o que poderia trazer sérias complicações à gestão da liquidez da Singular, e vale ressaltar que uma mesma Singular poderá ter aplicações generosas de várias prefeituras.

04) A venda de carteira da folha de empresas, aqui incluído as prefeituras, é algo antigo e que perdeu muita força e valor diante da baixa qualidade do "devedor" principal (prefeitura), pelo aprendizado de seus funcionários quanto a portabilidade entre contas e do uso das soluções automáticas, em especial para realizar transações entre suas instituições.

05) **Consignação em folha:** usualmente há instituições financeiras atendendo a funcionários dessas prefeituras, assim como recentemente inúmeras Singulares o fazem, haja vista os esforços de consignação em folha de entidades do governo remontarem há duas décadas. Portanto, é um mercado maduro sem grandes novidades nessas soluções para esses funcionários das prefeituras,

os quais, provavelmente em grande parte estão tomados em suas margens consignáveis, através de créditos com prazo de 4 a 10 anos. Como se vê, eles demandam cada vez mais limites e longevidade nos créditos, isso com taxas fixas. Assim, para o modelo cooperativista de crédito, não parece ser coerente alongar tanto o prazo da carteira de crédito se a fonte de recursos (*funding*) que o

alavanca é de vencimento mensal (RDC), ou tem base em remunerações oscilantes (DI), ou ainda são dinâmicos (Depósito à Vista). A Reserva e o Capital Social deveriam ter seus *fundings* direcionados aos créditos longos da Singular, pois, em conceito, são literalmente recursos da Singular, e não acessíveis facilmente pelos associados. Por fim, como já postado em vários de nossos artigos, será complexo atrelar esses créditos a taxa fixa mais o DI como variável, seja por haver uma questão legal ainda não apaziguada, ou pelo fato de que certamente os funcionários das prefeituras não o aceitariam. E se o aceitassem, o fariam por ser a única opção ou a mais coerente no momento do crédito, mas ainda tenderiam a mover ações em grupo caso essa variável ultrapassasse a razoabilidade comercial ou lhe impusesse uma margem consignável acima de 30% da renda, algo ilegal. ▶

Os valores aportados no Capital Social do sócio "Prefeitura" são oriundos de juros ao Capital ou ganhos nas Sobras. E, em função dessas aplicações, não poderiam ser acessados pelas finanças da prefeitura se creditados no Capital Social, mesmo que ela esteja atravessando um momento de dificuldade de caixa.

06) Consignar crédito da folha de pagamento de uma prefeitura é distinto de consignar créditos a salários de funcionários de uma empresa de nossa carteira. Nessas analisamos tecnicamente se a empresa terá condições de honrar esses futuros depósitos a seus funcionários, para que não tenhamos inadimplência. Também analisamos de forma contínua se ela mantém a capacidade de gestão para seguir competitiva no mercado, visando a liquidação de parcelas futuras dos seus funcionários que nos devem por longo prazo.

Nas prefeituras, quando fazemos consignação levamos em conta apenas um preceito antigo e desatualizado de que o pagamento será feito, algo que até encontra guarida na provisão como AA (provisão zero) aceita pelo BC, mas que se mostra equivocado diante da realidade dos fatos.

Considerar provisão zero (AA) só poderia ser feito se a consignação fosse a funcionários da União, já que quando essa chegar a atrasar seus salários estaremos vivendo um verdadeiro caos econômico. Entretanto, muitas prefeituras vêm demonstrando fragilidade financeira, com atrasos recorrentes em suas folhas de pagamento, o que afeta diretamente a adimplência desses funcionários junto aos bancos onde contrataram créditos consignados. Assim, pela eventual concentração creditícia em um grande cliente (fonte pagadora), nesse caso uma prefeitura, se ela atrasar os salários de seus funcionários a Singular irá conviver com uma situação de enorme estresse financeiro, pois pouco ou nada pode fazer para pressionar o pagamento dos salários dos funcionários, e muito menos pedir tratamento diferenciado para suas parcelas de crédito consignado.

Dessa maneira, o cenário desse item não é assim entendido em muitas políticas de crédito de Singulares, algo que pode ser revisto.

Ainda quanto à consignação de crédito para funcionários de uma prefeitura, temos a comentar:

- Debitar a parcela do crédito consignado diretamente na conta do funcionário da prefeitura que atrasou o salário, visando assim reduzir a inadimplência da carteira, por mais que contratualmente esteja prevista, efetivamente causa um enorme descontentamento social, com consequências imprevisíveis para a imagem da Singular, ainda mais se essa utilizar o limite de cheque especial para liquidar a parcela (juros elevados) ou negativar esses clientes.
- Adotar prazos curtos no crédito consignado implica em liberar menores valores aos funcionários da prefeitura, e isso pode demonstrar fraqueza comercial frente à concorrência.
- Já há Estados e Municípios (São Paulo, Campinas, Belo Horizonte...) onde seus funcionários só podem acessar o crédito consignado através de um portal eletrônico, que lhe apresenta a menor taxa do dia dentro das várias taxas praticadas pelos agentes financeiros que lá ofertam tal solução. Assim, sem saber qual a instituição, acessam o desejado crédito. O que vale dizer que esse cenário pode ser instalado em um futuro em muitas prefeituras que uma Singular atende (ou atenderá) com a consignação. Isso a deixa refém das ações de mercado, já que, em uma situação de agressiva concorrência, outra instituição financeira pode baixar suas taxas a patamares irrisórios e/ou alongar seus prazos a um nível "insuportável" para a Singular. Isso já é algo corriqueiro, inclusive ocasionando a perda do cliente pela portabilidade desse crédito consignado para um "banco" com melhores "limites", prazos e taxas.
- Essa carteira consignada pode gradualmente se tornar muito expressiva, haja vista o prazo elástico necessário para poder concorrer nesse segmento, o que gera saldos devedores generosos mesmo para funcionários da prefeitura com baixos salários.

Havendo atraso no pagamento desses salários, pelo volume envolvido, pode ser enorme o impacto no resultado da Singular, na sua estrutura patrimonial e em sua perenidade. Algo descompassado e não ponderado na visão das oportunidades comerciais que balizaram e defenderam originalmente a implementação dessa ação.

- Clientes de folha de pagamento, em especial os de consignação, são sócios de baixa aderência à Singular, pois o que os fez abrir a conta foi a necessidade de acessar a consignação em condições mais vantajosas que as ofertadas no mercado (caso haja), portanto, há fraca adesão a nossos princípios e à Singular, e ficamos expostos ao risco deles serem afastados da prefeitura, enquanto ainda nos devem por anos a fio.

07) Por ser uma decisão estratégica dos bancos, não sabemos se esses não estão discretamente e sabiamente reduzindo suas exposições com as prefeituras pelo estado depauperado desse segmento. Portanto, podemos estar formalmente liberados para entrar em um segmento não tão interessante quanto já foi em um passado recente, sem que haja perspectivas de melhora no curto ou no médio prazo.

08) Os bancos cooperativos ou Singulares com compensação própria já prestam diretamente serviços de arrecadação e tributos para as prefeituras. Portanto, nesse quesito, pouco muda. ■



REFLEXÕES FINAIS.

Analisando o PLC 157/17 entendemos que é mais uma demonstração de força de nosso modelo de negócio, mas é prudente ficarmos atentos às reivindicações dos bancos para que nos alinhemos a eles quanto à tributação, compulsório etc., já que gradualmente estamos competindo em mesmo pé de igualdade com todas as suas soluções e em seus tradicionais nichos. E o movimento como a equalização do IOF pode ser visto não só como uma necessidade de receita de um governo desregrado, mas também como uma ação discreta dos bancos pedindo ao BC que gradualmente busque equiparar nossos custos comerciais aos deles.

Um cenário mais complexo!

Por fim, independente das ponderações que venha a mentalmente edificar, é oportuno que, como líder, oriente seus seguidores que há esforços para entendimento desse tema, já que o segmento Governo sinaliza oportunidades, mas que irá requerer muita cautela, pois ainda não o dominamos.

Pelo exposto, fica notório que o subsegmento "Prefeitura" apresenta pontos que merecem extrema atenção, portanto, deveríamos focar nossos esforços na busca de eficácia nos segmentos PF e PJ.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



ESTRATÉGICO

OS TRÊS TIPOS DE SOBRA **SOBRA LEGAL, SOBRA** **COMERCIAL E SOBRA** **PARA A AGO**

postado em
19/01/2017

Com pouco mais de 11 anos, saindo do ensino primário e passando no exame seletivo chamado de “admissão” para ingresso no então ginásial, tive a sensação de que se iniciava a minha vida de adulto. Sim, pois além de poder ostentar um novo uniforme, tinha um professor para cada matéria. Mas esqueci de pensar que cada um deles era profundo especialista no que ensinava. E mesmo sendo um aluno um pouco acima da média, e vivendo em uma família enérgica e humilde de oito irmãos, sempre me preocupei muito com a forma fervorosa com que minha mãe acompanhava nossos boletins escolares, para não dar chance de haver algum descontentamento de meu saudoso pai. Até hoje minha mãe tem uma atração por estudos,

com destaque para a língua portuguesa, tanto que ainda folheia prazerosamente o seu antigo dicionário Novo Aurélio para aprender novos significados ou para encontrar algum erro, os quais são anotados com uma linda caligrafia nas folhas finais desse grosso compêndio. Mas, já passado cinco décadas, sempre que visito minha mãe ela comenta se eu aprendi a escrever “pneu”, pois na quinta série a severa professora de português Adelaide me tirou um ponto na nota de redação porque escrevi “pe-neu”, marcando esse meu erro com destaque de uma forte caneta vermelha. Na época, não pensei que pudesse haver alguma palavra com tamanha estranheza quanto a sua ortografia. Aprendi, mas ainda é estranho.

Com base nessa introdução, nos parece natural que quando fazemos um uso frequente de algum preceito que achamos coerente, passamos a acreditar que todos ao nosso redor e os responsáveis pela legislação têm esse mesmo entendimento. Ocorre que alguns conceitos antigos e ecléticos, como é o que emoldura o significado de Sobra, ganham uma amplitude que pode transcender a razoabilidade. Dessa maneira, este artigo mostrar três atuais conceitos contraditórios das Sobras.

1º) SOBRA LEGAL

Carrega no seu bojo o correto conceito legal e contábil. É o resultado contábil anual da Singular, do qual, sendo positivo, será retirado a Reserva Legal, o FATES, e algum fundo que estatutariamente esteja previsto para aporte quando da apuração no final do ano fiscal anterior a AGO. Também será retirado desse resultado o montante destinado ao rateio quando da AGO.

2º) SOBRA COMERCIAL

É quando somamos os juros ao Capital a Sobra Legal. Esse conceito vem ganhando notoriedade em função da necessidade de darmos maior destaque racional e comercial para quanto aos ganhos promovidos por nosso modelo de negócio. Assim, sinalizando para nossos sócios e potenciais sócios que somos pujantes e melhores que os concorrentes. Permitindo então que tal percepção se expanda para a sociedade em geral. Sem dúvida, esse conceito ampliadíssimo é uma inovação comercial, e ganha real expressão depois da LC 130/99 que definitivamente proibiu o uso das Sobras como remuneração do Capital Social, definindo também a SELIC como teto para a remuneração do Capital Social. Isso, pois, o entendimento legal e do Conselho Federal de Contabilidade não considera na Sobra Legal o montante relativo à remuneração do Capital Social, já que entendem ser uma despesa do exercício. Portanto, é prudente deixar claro nas comunicações aos sócios, funcionários e à sociedade o que compõe o valor da Sobra Comercial. Assim, permitindo que entendam a relevante diferença da Sobra Comercial da Sobra Legal.

3º) SOBRAS À DISPOSIÇÃO DOS SÓCIOS NA AGO

É a parcela da Sobra Legal que, após deduzido o(s) fundo(s) estatutário(s) e o FATES, estará à disposição da AGO para que esta analise e aceite (ou não) as propostas formuladas pelo Conselho de Administração. Assim, de forma soberana, a AGO se posiciona e define o destino desse montante, podendo, inclusive, a AGO aprovar ou propor novos aportes no FATES e/ou Reservas Legal e/ou em algum outro fundo estatutário.

COMPARATIVOS FALHOS “LENDO” SOBRES

Se uma Singular divulga sua Sobra Comercial e outra sua Sobra legal, é notório que não há como fazer comparações, ainda que as duas paguem o mesmo percentual da SELIC na remuneração do Capital Social, e mesmo que este seja nulo. Também não se pode comparar duas Singulares, se uma delas remunera o Capital Social menos que a outra, ou não o faz. A Sobra à disposição da AGO é pouco divulgada, salvo como uma das pautas da AGO. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Dando a transparência requerida pela Governança, devemos usar o conceito de Sobra Legal e usar com prudência e transparência o de Sobra Comercial, haja vista que nesse caso houve um dispêndio com os juros ao Capital que não pode ser revertido pelos sócios nessa AGO.

“Peneu” é pneu, mas Sobra Legal não é Sobra Comercial ou outra modalidade qualquer de Sobra.

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



ESTRATÉGICO

SÓCIO

POR QUE PAROU?

postado em
29/01/2018

No clássico filme *"E o Vento Levou"* de 1939, vê-se na cena final que o aborrecido Rhett Butler (Clark Gable) deixa a manipuladora Scarlett O'Hara (Vivien Leigh) usando a celebre frase **"Francamente, minha querida, eu não dou a mínima"**, sinalizando a ela que não nutria mais nenhum sentimento por ela, e que qualquer decisão que ela viesse a tomar pouco lhe importava.

Isso ocorre em nossa vida pessoal e comercial, quando por algum motivo nos desinteressamos por algo que originalmente foi importante. Vê-se isso quando, por exemplo, nosso tradicional banco não nos dá a atenção que desejaríamos, e somos convidados a ser sócio de uma Cooperativa de Crédito que promete suprir essa deficiência.

Com essa promessa o cliente aceita a mudança, passando a ser sócio, o que lhe impõe situações novas como: incorporar as premissas do cooperativismo, aceitar a localização de nossa agência e de nossa rede de atendimento, aprender nossa tecnologia, empenhar-se na construção desse novo relacionamento, aceitar nossas soluções, taxas e limites, etc. Ou seja, precisam de enorme empenho pessoal para aceitar essa mudança, haja vista que a quase totalidade desses novos clientes já estão atendidos por banco de varejo. Isso significa dizer que perante o gerente do banco que o sócio deixará, ecoa a frase **"Francamente, minha querida, eu não dou a mínima"**, demonstrando o desapego a esse relacionamento comercial.

Qual e de quem foi à promessa? Somos havi- dos em buscar novos sócios com promessas que nossa oferta é muito mais inteligente e harmo- niosa daquela dos bancos de varejo e que, in- clusive, temos tecnologias competitivas e que o atendimento será melhor do que dispõe na con- corrência.

Já analisando “de quem foi promessa”, vê-se que o relacionamento sempre estará pautado pelo vínculo de pessoas e que a Singular sem- pre será uma entidade fria e inanimada. Assim, quando nosso profissional conquista um novo sócio, ele se apresenta como sendo o padrão de atendimento que será dado a esse convida- do. Pelo lado do novo sócio, a promessa é a de que concentrará suas operações na Singular, visando receber os benefícios de nosso modelo associativista.

O relacionamento: dá-se um tempo para que o novo sócio possa interagir com o quadro funcio- nal da unidade e com nossas soluções, para que obtenha uma boa avaliação da promessa original da Singular. Já quanto ao papel da Singular nes- se relacionamento será cumprir sua promessa ao novo sócio, pois a essa contrapartida será funda- mental para obtermos solidez ao saudável ciclo desse relacionamento.

O acompanhamento: aqui começa nossas refle- xões, pois há sinais claros de que há um expres- sivo percentual de nossos sócios que pouco ou nada fazem do prometido, e de tempo em tempo, os vemos em nossas estatísticas como “inativos”, sem que nos atentemos aos reais motivos dessa condição frente a sua promessa original de ele- vada aderência a Singular. Equivocamente o co- tidiano nos leva a crer que esses sócios “inativos” estão na condição de baixa aderência por decisão própria, frente a crença que a Singular fez o pos- sível para lhe entregar da melhor maneira nossos diferenciais. Contudo, a realidade é mais cruel do que aceitar que só haja imperfeição do lado desse sócio. Ocorre que a Singular, na grande maioria das vezes, não detém ou usa ineficazmente seus processos de acompanhamento individualizado dos sócios frente a seu real potencial.

Reflexões sobre o não acompanhamento da promessa:

- Nosso atendimento tem na personaliza- ção seu grande diferencial. Assim, quan- do um de nossos profissionais conquista um novo sócio, devemos garantir que na continuidade desse relacionamento haja personificação, mesmo no caso de substi- tuição desse profissional.
- Tendemos a não monitorar as promessas originais do sócio frente a nossa oferta de associação, com destaque aos percentu- ais e velocidades dessa migração a Singu- lar, tais como: 100% da renda em 2 meses, 60% dos recebíveis em 3 meses, 50% dos créditos em 2 meses, 80% do investimen- to em 6 meses, Seguros de carro e vida no vencimento da apólice... ▶



O que faz nossos sócios ficarem “inativos”?

- Mudança na oferta de nossas soluções, incluindo critérios das Sobras, que contrariam as promessas feitas quando da conquista do sócio.
- Excesso de rotatividade no gestor responsável pelo cliente, não permitindo avançar o relacionamento.
- Não há ação específica aos sócios que baixam sua reciprocidade.
- Inexistência de processo e de pessoal para contatar periodicamente sócios PF e visitar PJ.
- Soluções ineficazes frente à concorrência, com procedimentos morosos ou falhos.
- Segmentação tradicional tal quais os bancos de varejo, que se balizam por preceitos numéricos como renda, rentabilidade e investimento e perfil estático se PF ou PJ; não considerando, por exemplo, o grau atual de relacionamento frente ao seu potencial.
- Situações unilaterais como desemprego, encerramento da empresa, falecimento, mudança de cidade...
- Perda ou retirada da folha de pagamento de empresa, potencializando a inatividade das contas de seus funcionários.
- Ação da concorrência: elevação de limites, boas taxas, serviços ágeis, rede de atendimento, ...

Outras ponderações:

- Interpretação benevolente do que seja um sócio ativo, favorecendo que a quase maioria dos sócios estejam assim classificados. Aconselhamos analisar o recente artigo: “Sócio 100% - Não aceite menos que isto!”, postado em 16/01/2018.
- Dificilmente se vê nos esforços comerciais (e metas) ações para resgatar os sócios “inativos”.
- Morosidade no encerramento de uma conta corrente haja vista seu vínculo direto com o capital social, que o mantém como sócio ativo frente a posições políticas da Singular.
- Processos falhos ou inexistentes para entrevistar sócios que pede desligamento, o que permitiria corrigir falhas comerciais e operacionais... ■

REFLEXÕES FINAIS.

“Francamente, minha querida, eu não dou a mínima”.

Assim, havendo sócios para os quais a Singular não dará a mínima se a deixar, devemos favorecer sua saída da sociedade. Para os demais sócios rotulados corretamente como “inativos”, precisamos dispender esforços para reativá-los ou, no mínimo, permitir que nos ensinem onde evoluir.

Esse delicado tema recebe a devida atenção em sua Singular?

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



ESTRATÉGICO

AGO

PONDERAÇÕES SOBRE POUPANÇA E REPASSE

postado em **04/04/2017** | revisado em **26/01/2018**



O grande Guimarães Rosa nasceu no início do século XX na agradável Cordisburgo (MG) e foi autor de "Grande Sertão: Veredas", "Sagarana", dentre tantas outras obras. Um de seus mais belos contos é "Luas-de-Mel" e ele o inicia com a seguinte frase:

" NO MAIS,
MESMO,
DA 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 a Poupança e o Repasse como item de distribuição das Sobras. Vamos juntos, então, analisar esse tema:

PRIMEIRA PREMISA - 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 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, *fundin* e gestão). Algo que não ocorre, por exemplo, com o Depósito a Prazo (RDC), o qual é totalmente gerido pela Singular, e é muito mais interessante quanto ao projeto de perenidade dessa instituição. Sendo assim, acompanhe nossas ponderações.

- 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 cooperativo detentor do Repasse. A esse banco fica o custo baixo por essa captação, e, após atender a essa legal destinação de Repasse, ainda lhe sobra uma boa parcela de *fundin* 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, sendo 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 aos da tradicional aplicação em Depósito a Prazo (RDC) nessa mesma Singular, tendo prejuízo de 2,63% em 2015 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.

- Caso a Poupança não mais participe do rateio das Sobras, mesmo que haja campanha de premiação/sorteio, ela terá sua própria regra operacional e de rentabilidade, sem que nada possa ser feito pela Singular para mudar isso. Não esqueçamos que poderemos em breve reviver um ano injusto aos poupadores frente a inflação, sejam eles sócios ou clientes, e isso acontecerá sem qualquer sobreaviso, sem que nada possa ser feito pela Singular ou pelo banco cooperativo para revertê-lo. Ou seja, a Poupança já demonstrou que pode, sim, novamente impor um péssimo cenário a esses investidores, e ela tem históricos recentes que afrontam os nossos valores que tanto apregoamos como o da educação financeira e da equidade.



- 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 generosamente nas Sobras. Paremos para refletir!
- Por que o seletivo grupo hiper beneficiado 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, se a Poupança não estará mais na distribuição, por ser captação de terceiro, e não *funding* da Singular?
 - Por que despender tanto esforço em captar Poupança de não sócios para atender a essa demanda de Repasse, inclusive fazendo propagandas caras chamando a população unicamente para poupar (e não se associar), como se esse fosse o foco maior da Singular?
 - 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...?
- f) A captação em Poupança de não-sócios gera *funding* ao banco cooperativo, o qual o direciona com base em critérios previamente acordados àquelas Singulares filiadas que tiverem demanda de Repasse, e, por isso, obterão receitas pelos serviços de Repasse a seus sócios. Devemos observar que parte da Poupança estará à disposição do banco para fazer frente a sua carteira de recursos próprios, que caso não tenha essa demanda ou assim não o deseje fazer, poderá aplicar em papéis oficiais com ganhos próximos a SELIC, ou em outro destino qualquer. E esse excedente dificilmente voltará para a região onde fora captado, pois não há controle sobre isso. Portanto, diferentemente do Depósito a Prazo, que é captado na área de ação da Singular e financia seus sócios visando o desenvolvimento local, a Poupança não tem essa correlação direta, além de estar distante dos Princípios Cooperativistas:
- participação econômica dos membros; autonomia e independência, educação, formação e informação.
- g) As Singulares que tenham banco cooperativo em seu conglomerado captam Poupança também de não-sócios para fazerem frente às necessidades de recursos de Repasse aos sócios de qualquer uma das suas Singulares filiadas espalhadas pelo Brasil, o que confronta com o conceito da Singular primar por ser uma fomentadora da riqueza local através da intermediação das necessidades de seus sócios, já que pode estar se beneficiando da Poupança captada de clientes não-sócios (ou sócios) por Singulares que atuam em outras regiões, ou mesmo da captação de não sócios de sua área de ação.
- h) Os valores aportados em Poupança não têm a gestão independente do Conselho de Administração e dos Diretores Executivos da Singular. Isso fica mais complexo quando a Singular imprime um enorme destaque comercial à Poupança, pois a captação desta concorre diretamente com o Depósito a Prazo e à Vista, já que o valor que um sócio tem para investir é único e ele (ou nós) decidiremos onde iremos aportar esse seu excesso de liquidez. Além disso, é comum vermos clientes que só "optam" por um único produto de investimento após anos a fio de convencimento, o qual pode ser a Poupança. Assim, mudando o cenário e precisando de mais *funding* para sua carteira comercial, dificilmente conseguiremos convencer esses clientes a voltarem ao Depósito a Prazo (RDC). Algo que muito em breve será um grande transtorno para a perenidade da Singular, como ocorreu nos bancos quando migraram os clientes de seu Depósito a Prazo (CDB) para os Fundos de Investimentos, minando fortemente sua fonte de *funding*. Lembrando sempre que no Cooperativismo de Crédito, a Poupança é muito mais recente que o Depósito a Prazo, o qual é muito mais útil para o processo de perpetuação comercial da Singular, mesmo para aquelas que alegam que podem perder muita competitividade por não terem recursos de Repasse no volume de sua demanda. ▶



i) Não podemos aqui considerar que existam Singulares que bonificam poupadores não sócios no rateio de suas Sobras, já que isso exigiria muita criatividade contábil para operacionalizar “bônus” a esses clientes apenas poupadores. Além do que, não teríamos como cobrar desse não sócio esse prêmio “extra”, caso fôssemos obrigados a ressarcir aos sócios por esses anos de descompasso, já que facilmente poderia se comprovar que esses recursos foram deles retirados. E isso fica ainda mais complexo, caso essa Singular venha a apresentar prejuízo, pois não terá como fazer o rateio a poupadores não sócios, já que seus rendimentos são pagos pelo banco e eles não são sócios.

j) O produto Poupança é regrado claramente por legislação específica e nos parece um descompasso pagar um prêmio extra na AGO para qualquer cidadão que aplica na Poupança de um banco cooperativo, em especial se for sócio de uma Singular a ele filiada. Portanto, não há como ter ganho acima do patamar oficial definido pela Poupança, salvo se formalizarmos uma campanha de prêmios, onde o banco cooperativo com o apoio da Singular estaria premiando um ou outro sócio ou não sócio. Esse processo comercial gera uma campanha de vendas que imprime uma enorme mobilização da força comercial da Singular, desviando-se da enorme lacuna comercial quanto a não entrega de soluções óbvias a seus sócios, haja vista nossos profissionais estarem sempre trabalhando no limite e seu foco ser sempre aqueles que as campanhas e metas lhe avaliarem.

k) Caso a Singular necessite fazer frente a uma demanda bonificada de crédito rural de um grupo seletivo de sócios através de Repasse, dando ela seu CNPJ como aval nesses créditos, deveria fazer essa enorme deferência somente aqueles sócios que literalmente concentram por anos a fio a totalidade de suas demandas na Singular e que, preferencialmente, concentrem seus investimentos em Poupança. Na prática, o que se observa são promessas feitas pelos “sócios” de que futuramente serão mais aderentes ou sócios que, ano após ano, só procuram a Singular para obter ganhos racionais e financeiros,

tal qual aqueles permitidos no Repasse, ótimas aplicações em RDC com ótimos bônus na AGO, tarifas baratas, atendimento bom e sem custo etc. Na prática, observamos que na grande maioria das vezes é fraca a aderência à Singular daqueles sócios que acessam regularmente Repasses. Isso nos faz orientar que deveríamos definir que novos Repasses só seriam permitidos aos sócios com ótima aderência, longevidade, liquidez etc.

l) O produto Poupança segue uma regra de ganhos travada, e muitas vezes sua remuneração faz com que seja desinteressante por anos a fio, ocasionando a perda de um enorme contingente de investidores e de recursos depositados, sem que quase nada possa ser feito pela Singular ou pelo banco cooperativo. Esse cenário se agrava, haja vista que seu saldo global enfraquece gradualmente frente a uma recessão como a que estamos vivenciando. Nesse provável cenário de perda de depósitos e poupadores, a Singular se obrigará a ser ainda mais seletiva em seus Repasses, já que seu banco cooperativo terá menor fôlego para o Repasse oriundo da captação em Poupança, essas processadas nas Singulares da sua bandeira. Isso, sem ponderar que o governo pode, diante de um agravamento de sua liquidez, retirar benefícios diretos e indiretos a esse Repasse, encarecendo ou tornando rara a disponibilidade desses recursos bonificados. Portanto, essa carteira é uma exposição comercial muito elevada e concentrada, e deve ser mantida apenas se a Singular desejar atender a um grupo seletivo de sócios de alta aderência e se estiver vivendo uma situação de competitividade muito acima da média. Isso, pois, esse desvio de foco para a Poupança e Repasse conjuga um binômio que depende de inúmeras variáveis, sendo que a quase totalidade delas pouco ou nada depende da decisão do Conselho de Administração ou Diretoria Executiva da Singular, ou mesmo do seu banco cooperativo.

SEGUNDA PREMISSE - 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:

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.

- d) Os sócios que acessam recursos de Repasses são beneficiados por taxas hiper bonificadas, além de contarem, sem custo, com o aval solidário da Singular. E ainda, caso a Singular os beneficie na AGO com “bônus” pelos juros pagos ao banco repassador, seria como se a ela 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.
- e) O Repasse é uma linha seletiva e hiper bonificada por só atender a 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.

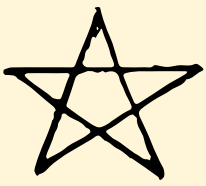
- f) Caso a Singular inclua na sua distribuição das Sobras na AGO os juros pagos pelos sócios que acessaram recursos de Repasse e venha a se deparar com a inadimplência de alguns deles, naturalmente manterá sua bonificação na AGO, independente se está ou não honrando esse compromisso. Lembrando aqui 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 inadimplimentos de créditos de Repasses, 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. ▶



g) 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.

h) 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 ocasiona 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 com 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.

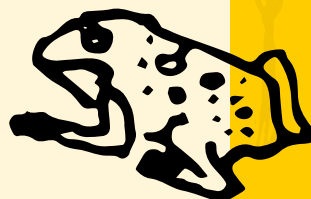


PONDERAÇÕES FORMAIS

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 seleto grupo de sócios. Contudo, pedimos especial atenção quando esse *funding* tiver origem em nosso banco cooperativo, pois, para que “tenhamos” acesso a esse crédito hiper bonificado 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 consequentemente 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, 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, seja 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 e para os quais não temos fundos específicos destinados a suportar eventuais desfechos legais desfavoráveis. ■



REFLEXÕES FINAIS.

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, dessa forma 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 "Luas-de-Mel": **"No mais, mesmo, da mesmice, sempre vem novidades".***

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



COMERCIAL

SÓCIO 100%

NÃO ACEITE MENOS QUE ISTO

postado em
16/01/2018

Vemos a ascensão de termos que adquirem significado distinto, quanto mais heterodoxa for sua aplicação. Analisemos o significado do que seja “sócio” para o Cooperativismo de Crédito, partindo da premissa de que sociedade é um conjunto de pessoas que voluntariamente compartilham propósitos, costumes e preocupações, e que, ao interagirem, formam uma comunidade. Assim, sócios edificam uma sociedade.

Passemos, então, ao significado de “sócio”, internalizado pelas cooperativistas quando o usam para explicitar seu objetivo institucional de ser a instituição que mais se destaca na vida desse cidadão. Vemos, assim, que essas instituições sinalizam de forma explícita que não almejam ser a “única”, mesmo tendo soluções competitivas para atender bem a totalidade das demandas de seus associados.

Diante desse significado do que seja “sócio”, avaliemos o comportamento de nossos sócios quanto a sua condição de “dono” de uma instituição cooperativista de crédito. Veremos que há uma ampliação exagerada e perniciosa do que seja “dono”, o que permite que esses sócios “comprem” apenas as soluções que lhes beneficiam comercialmente, em detrimento das demais, que, apesar de estarem a sua disposição, não são por eles demandadas,

em função de seu comportamento individualista ou mercantilista, fazendo-os se comportarem de forma ambígua - ora como “cliente”, ora como “dono”. Esse comportamento pode estar sendo potencializado pela não absorção dos princípios cooperativistas ou por nossos fracos esforços comerciais que focam apenas em produtos e serviços e não na aderência total.

O acordado não é caro

Se após um relacionamento inicial acordamos com nosso cônjuge que poderemos viver juntos e, assim, construir um futuro promissor que tenha a ver com nossas aspirações, parte-se da premissa que aquilo que for saudável para esse relacionamento deve ser realizado por ambos. Portanto, após acordadas as regras, se uma das partes ferir esse pacto há de ser punida dando moralidade e licitude ao acordo. Assim, tendo um cidadão aderido ao nosso estatuto, e, havendo na Singular soluções em condições competitivas com as que demandaria no mercado, não haveria porque “comprar” parte delas no concorrente.

Terceiro Princípio

Há necessidade de cobrarmos o comportamento de “dono” por parte de nossos sócios, lembrando que como cooperativistas temos de praticar nossos setes princípios para podermos efetivamente apoiar nosso modelo de negócio como a mais justa proposta de solução financeira a nossa sociedade. Entre esses princípios, destacamos o terceiro, que trata da participação econômica dos membros que pode ser sintetizada pela obrigação de concentrar suas demandas “bancárias” na cooperativa a que se filiaram, e da qual são “donos”, bem como fortalecer seu capital. Assim, tendo nossa Singular soluções competitivas frente às oferecidas pelo mercado, não nos parece coerente divulgar explicitamente que aceitamos que nossos sócios tenham posições comerciais em bancos ou entidades concorrentes, como se vê em alguns de nossos comunicados. Devemos buscar 100% daqueles sócios que possam ser completamente atendidos por nós, garantindo que somos a sua “única” instituição. Isso, pois, ao sócio concentrar suas demandas conosco terá inúmeros ganhos financeiros e sociais, aceitando mais facilmente “comprar” conosco uma ou outra operação em condições não tão vantajosas. Nosso foco deve ser: Sócio 100%.

Não somos bancos

É recorrente o discurso de que não somos banco, pois esses focam exclusivamente na concorrência de mercado e lá seus usuários são “meros clientes”, enquanto aqui são “donos” que participam ativamente da estratégia operacional e política da instituição, sendo tratados com isonomia (um sócio - um voto). Assim, em nosso modelo, os “clientes” são alçados à condição de “donos” e se desenvolvem pela cooperação entre eles. Teríamos outras propensas distinções, mas para dar efetividade a entrega de nossos diferenciais racionais aos sócios deveríamos exigir que eles se portassem como efetivos “donos” e não “meros clientes” interessados apenas em se apropriar de forma individualista de nossos benefícios racionais, correndo os ganhos da “sua” sociedade e minando a perpetuação da “sua” instituição. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Vejo com desconforto alguns discursos cooperativistas entusiastas frente às vantagens potencializadas a nossos sócios, em especial quando não exigimos desses “donos” um comportamento alinhado ao terceiro princípio do nosso “associativismo” - participação econômica dos membros.

Facultamos aos “donos” que definam a seu favor o significado do que seja “única instituição”, permitindo assim que façam na “sua” Singular só aquilo que lhes é vantajoso. Inclusive gradualmente já entendem seus ganhos com as “Sobras”, menor tributação... . Isso, em prejuízo dos demais sócios e da “sua” sociedade.

*Essa nossa complacência em nada ajuda no projeto de sermos sua “única instituição”, já que nossas soluções competitivas atendem a demanda da maioria dos sócios. É pouco respeitar o terceiro princípio. **Não aceite menos que isto! Sócio 100%** tem atitudes: participa, nos divulga, indica bons sócios etc.*

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



COMERCIAL

INVESTIDORES **O EQUÍVOCO DA** **RENTABILIDADE** **COMERCIAL** **ZERO**

postado em 02/06/2017

**"QUANDO VOCÊ NÃO
PODE EXPLICAR UMA
COISA COM FACILIDADE
É PORQUE VOCÊ NÃO A
ENTENDEU MUITO BEM"**

ALBERT EINSTEIN

Essa ponderação desse diferenciado homem sempre parece a melhor explicação para alguns temas, sobre os quais ainda tenho dúvidas, mesmo que os tenha estudado por mais de quatro décadas, como é o caso do tema deste artigo. E o mais desafiador é aceitar, de forma pacífica que essa instabilidade dos conceitos é o que nos move a sempre voltar a estudá-los.

Um desses temas para os quais as respostas prontas tendem a carregar vícios de origem é quando analisamos a rentabilidade de nossos clientes de instituições financeiras. Em uma primeira análise é simples obter a rentabilidade de um cliente. Basta vermos quanto ele nos pagou e retirar nossas despesas. Ocorre que em nosso modelo de negócio temos uma variação não comum no resto de mercado. Vamos entendê-las utilizando três macro preceitos: Serviços, Crédito e Investimento.

DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

É aquilo que oferecemos com base em nossa estrutura física e lógica, que não tem a ver com a concessão de crédito e captação de investimentos. Mas, para uma melhor compreensão do que seja Serviços nesse contexto, devemos considerar, além dos serviços tradicionais da conta corrente, os serviços ofertados a nossos clientes fornecidos por nossas coligadas ou parceiros terceiros, como: seguros, consórcio, cartões, repasses...

O que seria a Rentabilidade Líquida de um cliente de serviço? Em conceito será definida pela diferença do preço pago pelo cliente e o custo total apurado das soluções adquiridas.

DEFINIÇÃO DE CRÉDITO

São os recursos emprestados a nossos sócios que tem como origem a nossa própria fonte de disponibilidade financeira (*funding*), alicerçada por uma mescla de fontes: Capital Social, Reserva, Depósito á vista e a prazo...

O que seria a Rentabilidade Líquida de um cliente de crédito? Em conceito é a diferença dos juros pagos pelo cliente em um ou mais empréstimos e o custo total apurado, incluindo o risco provisionado, para lhe disponibilizar esses montantes.

DEFINIÇÃO DE INVESTIMENTO

São os recursos excedentes de nossos clientes que são depositados em nosso produto massificado de captação, usualmente o Depósito a Prazo (RDC).

O que seria a Rentabilidade Líquida de um cliente investidor? Aqui começa a novidade que, em conceito, só existe no modelo de instituições financeiras. Ocorre que, frente a um cliente investidor, vê-se uma total diferença

quando comparado aos Serviços e Crédito, já que nessas tradicionais soluções o cliente paga pelo uso das mesmas, o que permite uma lógica racional quanto à definição de sua rentabilidade. Já diante do investidor é a Singular que paga ao cliente. Ou seja, nós compramos esse “estoque” do cliente investidor e o vendemos com ágio para nossos clientes tomadores de crédito. **Isso muda tudo quanto à definição de rentabilidade líquida.**

IMPORTANTE

Por ser a rentabilidade de um cliente investidor uma abordagem que requer uma ponderação distinta das feitas para os tópicos de Serviço e Crédito, iremos doravante focar nossas ponderações sobre esse intrigante tema. Assim, ajudaremos a formar seu juízo de valor e avaliar se seu atual sistema gerencial e suas decisões poderiam ser mais eficazes.

REFLEXÕES: POR QUE É TÃO DIFÍCIL DEFINIR A RENTABILIDADE DE UM INVESTIDOR

- 01) Clientes apenas investidores tendem a ter rentabilidade zerada, pois é comum o sistema de gestão não compreender ou dar métricas a essa especificidade. Em especial porque essas métricas levam em conta o desencaixe do cliente, o que não ocorre com o investidor.
 - Em alguns casos extremos, podemos até encontrar clientes apenas investidores com rentabilidade negativa, pois a ele é debitado o custo da sua remuneração no Depósito a Prazo.
- 02) Clientes investidores que possuam outras soluções de serviços podem ter rentabilidade positivas unicamente pela compra dessas soluções e não pela sua posição investida. Nesse caso, esses clientes são taxados de baixa rentabilidade.
- 03) Não pode a Singular desdenhar clientes investidores, mesmo que tenha um interessante volume no colchão de liquidez, pois são clientes muito ariscos, raros, informados, e hiper cobiçados pelo mercado. ►►

- Para reconquistá-los em um futuro quando a Singular precisar de maior *funding*, o esforço será enorme, e a chance de sucesso tende a se minguar na proporção do desdém que a instituição o tratou no passado ou ainda pelo “rótulo” obtido por essa instituição no mercado. Portanto, independente do excesso de liquidez, esse grupo de clientes precisa e merece uma enorme atenção da Singular.
- 04) Reflitamos quanto à posição de rentabilidade de clientes de uma agência, que utilize um sistema de gestão que não compute qualquer tipo de rentabilidade aos seus investidores.
- Isso significa dizer que os clientes mais rentáveis dessa unidade são aqueles que preferencialmente tomam grande volume de crédito de elevado custo. Já que a rentabilidade dos serviços ainda não é páreo frente às tradicionais taxas do crédito.
- 05) Imagine que você é o titular da agência e está sofrendo forte pressão da diretoria para elevar a rentabilidade de sua unidade. Você agora atende um de seus bons clientes investidores e observa que a rentabilidade dele é pífia. Há uma tendência de que sua atenção a esse cliente investidor (agora, e nos próximos dias) seja menor do que a devida, unicamente pelo critério equivocado de rentabilidade que seu sistema lhe fornece e pelo qual será avaliada sua unidade, e consequentemente sua carreira e emprego.
- 06) Se uma agência paga em média 100% do DI (ex.) para suas captações e têm muito mais *funding* do que precisa para atender a sua carteira de crédito, pode ser que, se seu sistema gerencial não for astuto quanto à rentabilidade, esse custo de captação “acima do necessário” impacte a rentabilidade da unidade. Ou seja, se um bom investidor tirar sua aplicação, eventualmente pela lógica do sistema de gestão da sua Singular, pode ser que melhore a rentabilidade da sua agência por não ter mais que arcar com esse custo de remuneração do Depósito a Prazo “desnecessário”. Algo incoerente e que precisamos ponderar para ver se não ocorre conosco.
- 07) As metas focadas fortemente pela rentabilidade da carteira ou unidade tendem a ser um descompasso em Singulares onde o sistema de gestão não é astuto o bastante para entender a relevância do cliente investidor para nosso modelo de negócio.
- 08) Em uma posição gerencial equivocada, como vemos em algumas Singulares, é raro vermos bons investidores ranqueados nas 50% maiores posições de bons clientes.
- 09) A avaliação de viabilidade de uma carteira/agência tende a ser por rentabilidade, e se essa tem um equívoco na sua obtenção dos clientes investidores, como aqui explicitamos, muito provavelmente os gerentes não farão tanta questão de buscar bons e estáveis investidores, priorizando clientes tomadores de crédito, para os quais se vende serviços de menor quilate e todos pagam pacote de serviço. Isso, em conceito matemático, viabiliza a unidade. ■

IMPORTANTE

Recomendamos a releitura do artigo postado em 16/10/2016 em nosso site “*As imperfeições nos custos para o repasse de funding interagências*”. Nele verá que podem haver distorções na maneira como a sua Singular precifica o repasse de *funding* entre suas agências que, eventualmente, captam menos (ou mais) do que precisam para atender a sua carteira de empréstimos. Mas, de forma geral, entre tantas outras ponderações, verá nele que o custo do *funding* é um compêndio de vários integrantes, entre eles o Depósito a Prazo. Portanto, na definição de ganho do *spread* líquido devemos ponderar qual é a parcela dele que é composta por esse tipo de captação. Mas não há como carimbar esse dinheiro. Dessa forma, o ganho do *spread* líquido deve ser “duplicado” gerencialmente e repassado também como rentabilidade do investidor, e esse raciocínio deve ser expandido também na composição de lucro e *funding* de cada agência.

REFLEXÕES FINAIS.

A beleza da vida é viver sem termos total certeza de muitas verdades. Ou seja, ainda hoje, já passados mais de 40 anos de vivência no mercado financeiro massificado, alguns temas aparentemente simples ainda me causam estranheza. De forma recorrente me deparo com verdades que já foram minhas e que hoje as refuto por não mais guardarem a relatividade que as fizeram merecer destaque em minha mente. E um desses aprimoramentos mentais é a necessidade de revermos a forma como encontramos a "rentabilidade" dos clientes investidores. Isso, pois, a revisão desse tema pode transformar fortemente o conceito de rentabilidade líquida de clientes, unidades e até mesmo da Singular. Podendo, inclusive, colocar em xeque indicadores como o ROI (Retorno sobre o investimento), entre tantos outros.

Recordemos sempre da frase de Albert Einstein. "Quando você não pode explicar uma coisa com facilidade é porque você não a entendeu muito bem". Rentabilidade Líquida do Investidor é algo que sua Singular deveria rever, ou minimamente revalidar, para que possa ser capaz de explicá-la sem sobressaltos a seus executivos e profissionais das unidades. Esse é o momento de realinharmos nossos entendimentos para melhor percorrer cenários econômicos mais complexos.

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



COMERCIAL

NOSSO POUCO CASO COM O DEPÓSITO A PRAZO

postado em
03/10/2017

Os formatos e materiais dos tijolos mudaram com o passar do tempo, e hoje até podem ser substituídos por paredes pré-fabricadas, mas a finalidade em ambos os casos é servir de proteção vertical para imóveis. Contudo, o uso de paredes pré-fabricadas exige um projeto técnico moderno, fabricante e mão de obra especializados, materiais e equipamentos especiais para sua instalação, ótima logística de entrega e, o mais importante, mudança da crença tradicional da população e dos atuais pedreiros de que essa nova tecnologia é mais acessível, segura, barata, rápida e mais resistente do que o processo tradicional de assentar tijolos para se obter boas paredes. Como se vê, ambas são soluções para um mesmo problema, mas com especificações distintas e que podem ser úteis em um cenário e não em outro, além de exigirem novas habilidades dos envolvidos, as quais podem não ser obtidas sem uma gradual e profunda mudança na forma de pensar e agir desses profissionais e do mercado consumidor.

HISTÓRICO DO DEPÓSITO A PRAZO

Analisando a história do Depósito a Prazo no cooperativismo de crédito vemos que ela tem algo a ver com a lógica descrita acima do tradicional tijolo e as modernas paredes pré-fabricadas. Há alguns anos tínhamos o Depósito a Prazo como a única forma das Singulares obterem substanciais *fundings* (dinheiro para emprestar), e o faziam de forma decisiva, pois precisavam rapidamente obter ganhos com sua carteira de crédito edificada com recursos próprios. Vimos também que a evolução do Capital Social e das Reservas é um processo comercialmente estressante e nem sempre cresce na velocidade das demandas creditícias de uma Singular. Já o Depósito à Vista, apesar de barato (nunca gratuito), é sazonal e anticíclico quanto a sua eficácia de gerar *funding*, pois quanto mais se precisa dele como *funding*, mais os clientes o consomem.

Portanto, o Depósito à Vista exige um elevadíssimo amadurecimento comercial para que possa ser considerado tecnicamente uma coerente e substancial fonte de *funding*.

Nesse movimento onde a carteira de crédito com recursos próprios cresceu vertiginosamente na última década, permitindo a viabilidade de muitas Singulares, observa-se em algumas dessas instituições uma redução gradual na dependência do Depósito a Prazo como fonte de *funding*. Isso se explica em parte pelo crescimento significativo do Capital Social e das Reservas. Nesse interim, surge para algumas Singulares que tenham Bancos em seu conglomerado, a possibilidade de agir como um correspondente bancário captando Poupança para seu banco cooperativo, visando quase sempre obter o direito de ter valores de Repasse desse banco para atender a um grupo seletivo de sócios.

Mas em qualquer desses cenários, verifica-se que o Depósito a Prazo foi e ainda é um grande aliado de nosso modelo de negócio e, por isso, precisamos atentar para que não ocorra o verificado nos bancos no início da década de 1990, quando diante de um enorme excesso de liquidez oriundo de seus Depósitos a Prazo (CDB), passaram a ter campanhas enérgicas para migrar esses recursos para seus Fundos de Investimentos, os quais atendiam “bem” seus clientes, davam um interessante retorno mas não geravam *funding*, dispensando-os dos tradicionais “compulsórios” para reservas de contenção para saques, entre outras vantagens operacionais e fiscais. Ocorreu que seus clientes gradualmente aprenderam a aplicar em Fundos de Investimentos, zerando suas posições em Depósito a Prazo, o que tornou quase impossível para esses bancos convencer esses tradicionais doadores de recursos a voltarem a aplicar em seu Depósito a Prazo quando esse fosse de interesse do banco para alavancar de forma segura, barata e longa sua carteira de crédito com recursos próprios.

FUNDO DE INVESTIMENTO

A nosso ver, por sorte, ainda estamos engatinhando quanto à oferta de Fundo de Investimento em nosso modelo de negócio. Eventualmente seria até importante termos ele em perfis conservadores em nossa prateleira, unicamente para atender a um ou outro investidor distinto, mas não para ser um substituto do nosso Depósito a Prazo. Contudo, o fato de um sócio investir em um Fundo de Investimento é um ponto de atenção quanto aos preceitos do Cooperativismo, já que esses recursos não serão canalizados para a região onde foram aplicados, haja vista a composição e logística por detrás da compra de papéis do Fundo e da sua administradora DTVM (Distribuidora de Título e Valores Imobiliários). Além do que, esses recursos muitas vezes são direcionados para fomentar créditos de bancos concorrentes na mesma região onde foi feita essa aplicação em nossos fundos pelos nossos sócios, algo que não aconteceria com a alocação do Depósito a Prazo (RDC) de nossas Singulares. ►

PREMISSA DO INVESTIDOR TRADICIONAL

Ele deseja obter ganhos reais acima da inflação em aplicações seguras e não trocará de instituição por ganhar décimos a mais na taxa de rentabilidade, pois sabe que seu relacionamento global é muito mais importante do que alguns reais a mais no final do mês. Ainda mais se, para obter ganhos reais acima das aplicações seguras, tenha que optar gradualmente por produtos mais complexos que certamente terão maior exposição ao risco. Há também o fato de que terá que conviver com outra entidade financeira que hoje pode lhe parecer interessante, mas que após sua inicial experiência poderá mudar unilateralmente as regras, em especial agravando custos e alterando suas ofertas. E a tudo isso, soma-se o fato de que uma Instituição financeira não cooperativa não disponibilizará o “bônus” no rateio das Sobras aos investidores em Depósito a Prazo.

BÔNUS NAS SOBRAS AOS INVESTIDORES EM DEPÓSITO A PRAZO

Mesmo que particularmente nos consideremos antenados com a modernidade frente a outros investimentos concorrentes ao Depósito a Prazo, expandir essa crença a nossos tradicionais sócios investidores pode não ser algo fácil de se catequizar. Além do que, se todos os nossos sócios, ou mesmo apenas os maiores, optarem por aplicações em novos modelos que não o Depósito a Prazo, em especial aqueles como Fundos de Investimento e Poupança, por não gerarem *funding* para a carteira comercial da Singular, há um temor de que nosso modelo de negócio possa se tornar inviável.

Na visão de nossos sócios, as Sobras hoje consistem no último benefício racional que o modelo lhes oferta, já que não contamos mais com o diferencial do IOF e os demais ganhos como tarifas e taxas são nossas inferências, mas que para muitos dos nossos sócios pode não ser real, haja vista desconhecermos as condições que cada um deles tem (ou teria) no mercado, e por que tenderemos sempre a avaliar a concorrência pelos seus custos mais altos, e não pelos bônus dados a bons clientes, os quais também são assim por nós identificados.

Portanto, ao somarmos o “bônus” que terão na AGO em função dessa posição investida em Depósito a Prazo, teremos fáceis argumentos para convencer nossos tradicionais investidores que essa sua posição permite ganhos

globais mais interessantes do que o ofertado pelo mercado, para esse mesmo nível de risco. Além de assim nos mostrarmos alinhados com os preceitos do Cooperativismo que rezam que a riqueza investida dos sócios deve servir para alavancar os demais que assim desejarem e puderem tomar esses valores em forma de crédito para fomentar a região de ação da Singular.

PONDERAÇÕES SOBRE A POUPANÇA NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Como já descrito em artigos anteriores, por mais que a Poupança seja eventualmente colocada pelo seu saldo como item do rateio das Sobras, unicamente por ser uma prerrogativa da AGO decidir o que irá conter ou não no rateio, reforçamos que somos contrários a essa ação, pois diferente do Depósito a Prazo, os juros pagos aos nossos poupadores (sócios ou não) são custos do banco cooperativo e esses valores não geram *funding* para a carteira de crédito com recursos próprios da Singular. O que de fato gera para a Singular, após enviado o recurso captado em Poupança a seu detentor, que é o banco cooperativo, é um potencial direito de retorno de parte desses recursos como Repasse (e não *funding* da Singular) para ser alocado com taxas subsidiadas a um seletivo grupo de sócios.

E aqui é relevante observar que somente para esses clientes a Singular avaliza gratuitamente esse compromisso, o que implica a todos os sócios incorrerem em riscos creditícios em caso de inadimplência por falta de liquidez de um ou de um grupo de beneficiários de Repasse. Vale observar que o ramo agropecuário, como qualquer outro, é cíclico em todos os seus aspectos, e uma parte desses Repasses não tem garantias reais.

Não devemos deixar de ponderar que é raro encontrarmos clientes que demandem Repasse aplicando em Poupança, o que seria desejável, pois assim ajudariam a si e aos demais clientes de Repasse a terem recursos futuros para financiá-los.

Eles deliberadamente aplicam em Depósito a Prazo, que é algo muito mais rentável que a Poupança, e reconhecem que ainda haverá um prêmio extra de rentabilidade nas Sobras quanto ao seu rateio. Diante disso, denota-se que eles mesmos não se sujeitam a uma menor remuneração na sua liquidez como a dada pela Poupança, mas indiretamente potencializam que centenas de outros sócios percam rendimentos para gerar recursos para seus Repasses.

Reforçamos nossa crença de que nossos sócios desejam Poupar e não Poupança, o que é obtido com eficácia também pelo Depósito a Prazo, e que os clientes de Repasse que desejam essa enorme distinção só doravante a acessem se efetivamente concentrarem na Singular tudo o que for possível de fazer em uma instituição financeira. Sendo ele cooperativista, não há por que esperar atitude diferente disso. ►

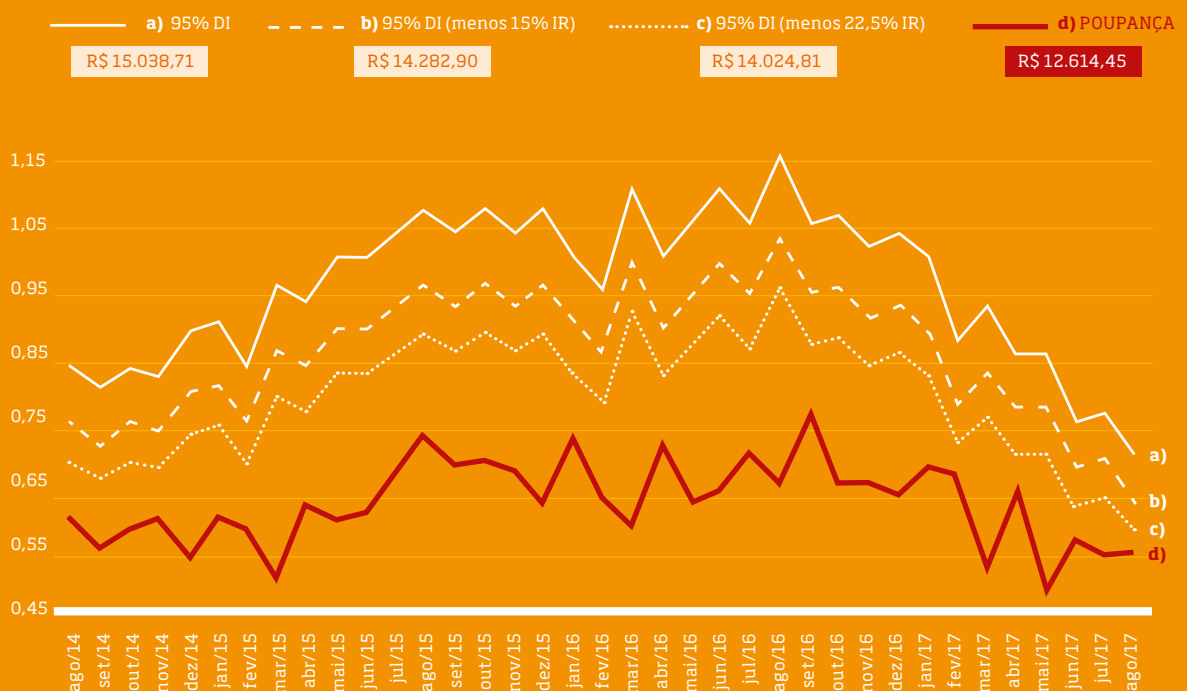
COMPARATIVO DOS GANHOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS DO DEPÓSITO A PRAZO FRENTE À POUPANÇA

Veremos no gráfico a seguir que, sob qualquer análise, o enorme contingente de sócios que aplicaram em Poupança nos últimos três anos perderam elevados rendimentos diante de uma aplicação tradicional em Depósito a Prazo, à taxa média de 95% do DI, mesmo com Imposto de Renda de 22,5% para saques rápidos ou 15% para saques acima de 720 dias. Sem ponderar aqui que nossos poupadores perderam os “bônus” presenteados aos aplicadores em Depósito a Prazo, já que a

Poupança normalmente não consta no rateio das Sobras. Ou seja, os sócios que aplicaram na Poupança nos últimos três anos perderam literalmente rendimentos e fizeram “caixa” para Repasses a um grupo seletivo de sócios que não tiveram perda em investimentos, já que eles, de forma racional, fazem suas aplicações em Depósito a Prazo e não na Poupança. Fica aqui mais uma profunda reflexão quanto a qualidade da orientação financeira que dedicamos a nossos sócios.

VAMOS À CONSTATAÇÃO:

COMPARATIVO Ganho RDC (95% do DI) X Poupança





NOSSA MISSÃO

Pedimos atenção para que não nos esqueçamos de nossos princípios cooperativistas e dos interessantes benefícios dados à nós pelos órgãos reguladores para que possamos ser eficazes em nossos relevantes desafios, caso contrário perderemos força na argumentação de que somos um modelo de negócio diferenciado dos bancos de varejo, e naturalmente seremos equiparados a esses, o que pode não ser nada interessante. ■



REFLEXÕES FINAIS.

Havendo uma gestão eficaz da carteira do Depósito a Prazo, verifica-se que ele é uma ótima solução para a Singular e para nossos sócios, portanto, desdenhá-lo, principalmente em função da busca de funding indireto de Repasse Rural, pode ser um equívoco de médio e longo prazo de difícil correção. Como visto no artigo: Crédito vende Serviços - O terceiro dos Sete segredos das Metas Comerciais de 10/2013, é oportuno estudarmos paredes pré-fabricadas (Repasse), mas não nos esqueçamos de que ainda por um bom tempo são os tijolos (Carteira Massificada de Crédito) que farão ótimas paredes.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

PERSONALIZE SEU TREINAMENTO

Relacionamento Comercial, Crédito e Cobrança,
Conselho de Administração e Fiscal...

Quanto mais preparados estivermos, menos desafios teremos pela frente!

Há mais de 13 anos, oferecemos treinamentos 100% focados no cooperativismo de crédito,
com assuntos pertinentes ao cotidiano de nossas singulares.



The logo for Ricardo Coelho CONSULT, featuring a stylized 'RC' monogram in blue above the text 'Ricardo Coelho' in a blue serif font, and 'CONSULT' in a blue sans-serif font below it. The background is a blurred image of a person presenting to an audience in a conference room.

RC
Ricardo Coelho
CONSULT

Conheça todos os nossos cursos e diferenciais no site
www.ricardocoelhoconsult.com.br ou solicite seu orçamento
contato@ricardocoelhoconsult.com.br | 41 3569 0466



COMERCIAL

ACREDITE! NOSSOS INVESTIDORES GANHAM COM A QUEDA DA SELIC

postado em 04/09/2017

Sempre gostei de caleidoscópios, que é um aparelho artístico que normalmente tem formato de tubo com uns vinte centímetros, onde se olharmos por um pequeno visor de um lado, conseguimos ver por dentro do tubo, e ao girá-lo, vemos no fundo da outra extremidade um fascinante movimento de algumas peças soltas colocadas de forma estratégica que passam a formar lindos desenhos simétricos que não se repetem.

Da mesma maneira, em nossas vidas, muitas vezes, olhamos fitados por um tubo mágico e não vemos o que ocorre de real a nossa volta. É oportuno nos afastarmos do entorpecedor caleidoscópio do cotidiano e passarmos a analisar um dos temas da vida real que teima em voltar, mesmo após vários anos adormecido. Falamos do cíclico movimento de subida e descida da SELIC, que ainda não é observado com a astúcia devida por muitos de nossos profissionais. Isso pode dificultar sua eficácia ao orientar seus clientes investidores em Depósito a Prazo frente à forte queda da SELIC, a qual diretamente baliza o DI, que é a taxa aplicada nesses investimentos.

Fato: veremos cada vez mais investidores verbalizando que com a queda da SELIC passaram a ganhar menos em suas aplicações e, assim, de forma discreta passam a reduzir suas posições. Mas quando lhe damos espaço para explicitar seu entendimento quanto a esse cenário de queda de SELIC, eles verbalizam que estão ganhando menos, pois só até agosto desse ano de 2017, a SELIC (DI) caiu de 14% a.a. para 9,25% a.a., causando uma perda de 30% do rendimento.



Isso quando não engatam o argumento de que escutaram na mídia que a SELIC pode chegar a 7% a.a. no final do ano, o que resultaria em uma perda de rendimentos de 50% só em 2017.

Esse movimento, mesmo que ainda o considere discreto, precisa ser contido com orientações precisas, pois uma das mais árduas tarefas dos gestores de carteiras é manter e elevar as posições de bons clientes investidores. Isso, pois são clientes raros e que valorizam a instituição que lhes mantêm bem informados através de qualificados profissionais. Caso contrário, esse nosso grupo crescente de desinformados investidores pode ir discretamente baixando suas aplicações e as direcionando para compras de bens de produção, imobilizados, estoques etc. ou até mesmo podem buscar aplicações de maior risco no mercado para reverter sua crença de que estão perdendo rentabilidade ao aplicar em nossos Depósitos a Prazo (DI). Nossos líderes devem ter em mente que, se não damos vazão as nossas captações através de créditos, isso, é sim, um grande problema, mas infinitamente menor do que não ter esses clientes e seus saldos em nossa carteira de aplicação.

O QUE SÃO VERDADEIROS CLIENTES INVESTIDORES

Devemos conceituar que são clientes investidores aqueles que optam naturalmente por acumular riquezas monetárias, através de soluções de instituições financeiras, mantendo-as por anos ou décadas a fio. São raros no mercado quando comparados aos que demandam crédito de consumo, mas historicamente são premiados com remunerações interessantes por administrarem de forma conservadora seus bens, ao mesmo tempo em que adotam uma postura pessoal de postergar consumo, mesmo tendo valores suficientes para fazê-lo em alta escala. Como convivem com informações macro que lhes permitem ficar confortáveis quanto ao ganho e risco de suas aplicações, é de se esperar que possam eventualmente criar conceitos próprios que não condizem com a realidade de mercado, a qual não é desmentida pelo nosso pessoal das unidades que lhes atende. ►

ESSE É O FOCO DESSE ARTIGO

Demonstrar que um conceito discreto e equivocado vem ganhando espaço na mente de nossos investidores e que provavelmente é comungado por muitos de nossos profissionais. Conceito esse que pode ser maléfico se dermos vazão a ele. Mas muitíssimo benéfico a nós se soubermos capitalizar sua astuta e oculta verdade, pois ela será muito bem recebida por nossos investidores. Porém, para melhor compreender qual seria essa verdade, precisamos rever alguns conceitos, e principalmente validá-los com números a fim de relembrarmos o que é inflação.

NÃO NOS ESQUEÇAMOS DA INFLAÇÃO

A inflação corrói o poder de compra de qualquer um de nós e, assim sendo, é coerente afirmar que para nossos investidores o ganho líquido das suas aplicações em Depósito a Prazo será aquele que supera o índice oficial da Inflação, que é representado comumente pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo). Assim, um ganho bruto de 10% a.a. diante de uma inflação de 7% a.a., resulta em um ganho líquido de 3% a.a.. Mas, então, por que nos esquecemos desse tão relevante tópico quando orientamos nossos investidores? O que lhes permite erroneamente e gradualmente conceber uma lógica de que perderam esse ano 30% de rentabilidade em suas aplicações, unicamente porque o percentual da SELIC (DI) caiu em 2017, partindo de 14% a.a. para 9,25% a.a. até agora.

PRECISAMOS MUDAR NOSSO PENSAMENTO ANTES DE ORIENTAR NOSSOS INVESTIDORES

Para que nosso artigo possa ser mais efetivo em suas exposições de motivos, passaremos a apresentar uma tabela e um gráfico que contém os dados dos últimos 12 meses quanto ao índice que remunerou uma parte significativa de nossa carteira (DI/SELIC).

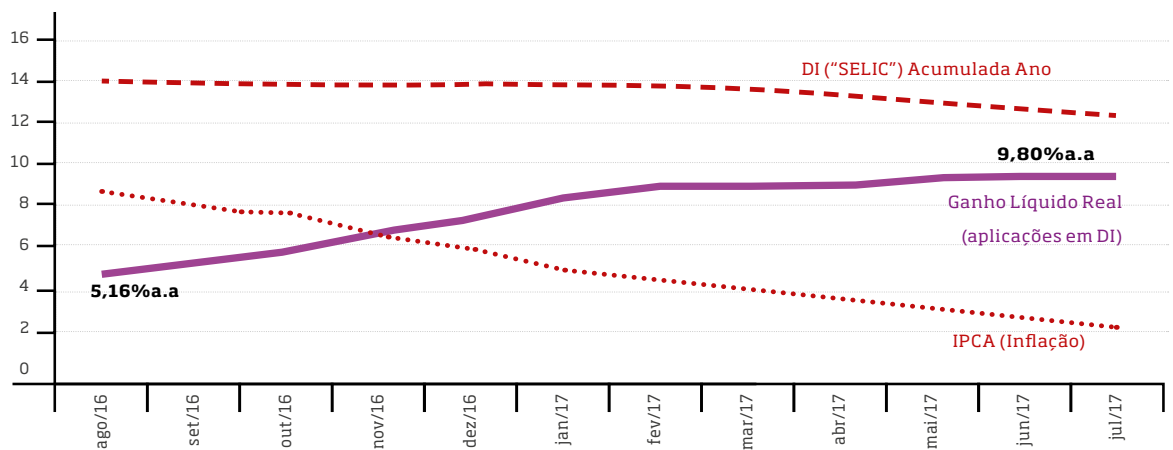
Desse índice retiraremos o índice oficial de inflação (IPCA). Desses dois dados, sem aqui considerar a tributação, pois essa depende de inúmeras variáveis, passamos didaticamente a identificar o Ganho Líquido Real para o investidor e o Ganho Líquido Percentual frente à taxa que obteve na sua remuneração anualizada (DI/SELIC). Pode-se observar na tabela, por exemplo, que em 08/2016, mesmo com um DI de 14,13% a.a. o Ganho Líquido Real foi de 5,16% a.a.. Já quando se analisa os dados de um ano após (07/2017) vê-se um DI acumulado de 12,51% a.a.. Mas, em função da baixa inflação, esse ganho passa de 5,16% a.a. para 9,80% a.a., ou seja, um ganho de quase 100% a mais mesmo com uma queda do DI acumulado no ano de 14.13% a.a. para 12,51% a.a..

Analise a tabela e o gráfico a seguir para verificar se nossa linha de raciocínio é coerente e oportuna a sua Singular. Observe que a queda da SELIC (DI), nesse cenário, não guarda nenhuma relação direta com a perda de rentabilidade líquida de nossos clientes investidores. Mas vê-se que são opostas as curvas que representam o Ganho Líquido Real do investidor e o da SELIC (DI), demonstrando em nosso julgamento que, com a recente queda da SELIC (DI), houve um enorme ganho líquido de nossos investidores em patamares que chegam a 100% quando comparamos os períodos: 08/2016 a 07/2017. ■



VISÃO ANUALIZADA DE GANHO DE UM TRADICIONAL APLICADOR

MÊS	DI / "SELIC" ACUMULADO ANO [A]	INFLAÇÃO OFICIAL ANO IPCA [B]	GANHO LÍQUIDO	
			REAL [C=A-B]	REAL/DI [C/A %]
AGO/16	14,13	8,97	5,16	37%
SET/16	14,13	8,47	5,66	40%
OUT/16	14,06	7,87	6,19	44%
NOV/16	14,04	6,98	7,06	50%
DEZ/16	14,00	6,28	7,72	55%
JAN/17	14,03	5,35	8,68	62%
FEV/17	13,88	4,75	9,13	66%
MAR/17	13,75	4,57	9,18	67%
ABR/17	13,45	4,08	9,37	70%
MAI/17	13,25	3,59	9,66	73%
JUN/17	12,85	2,99	9,86	77%
JUL/17	12,51	2,71	9,80	78%



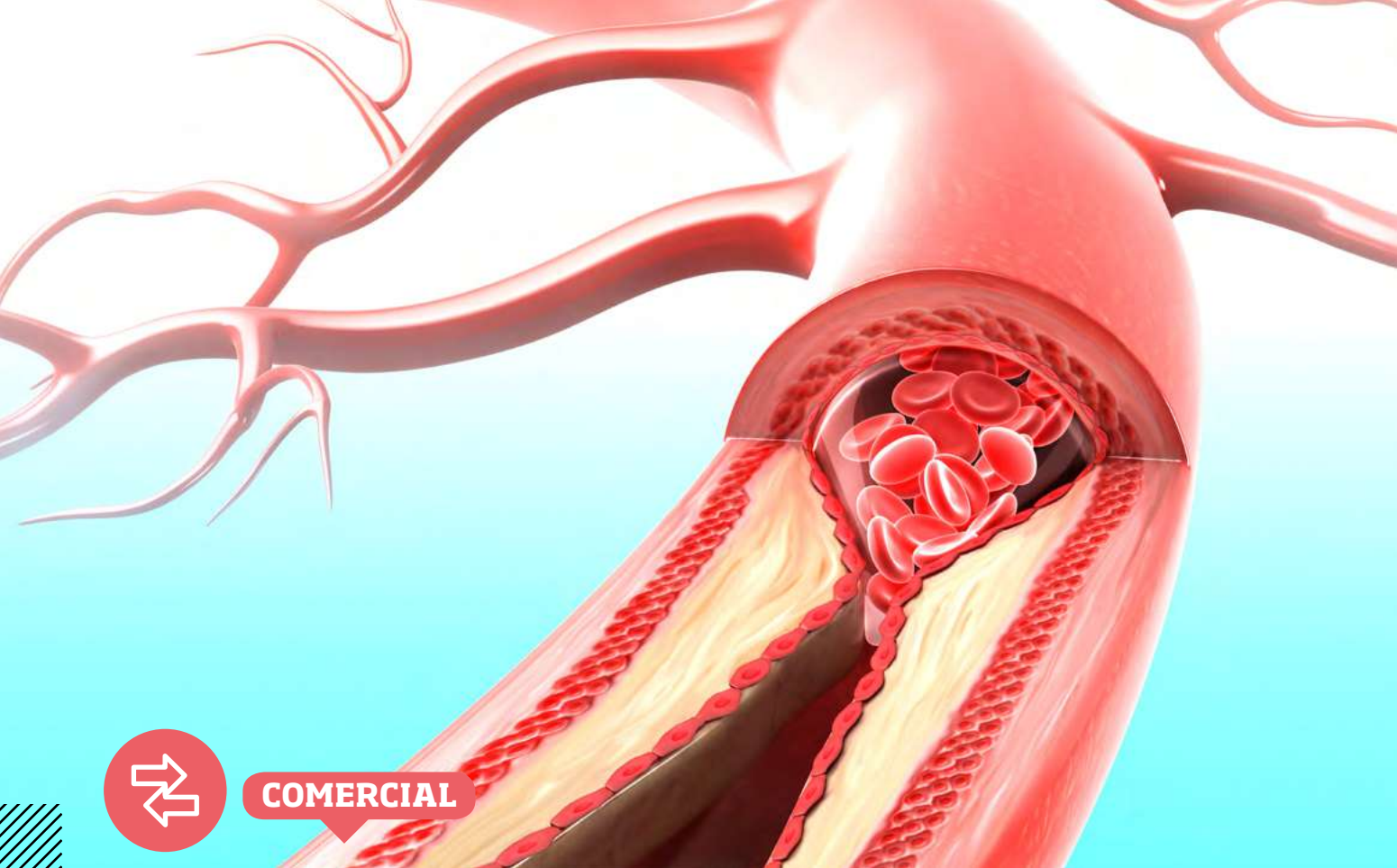
SUGESTÃO PRÁTICA

Caso seus líderes façam testes de validação de nossa forma de pensar e a considerem tecnicamente procedente para o cenário atual de mercado, com destaque as taxas DI/SELIC e de inflação, seria oportuno que desenvolvessem um folder impresso em gráfica digital contendo uma tabela atualizada e um gráfico que a explique, seguindo eventualmente o modelo acima. Esse material seria distribuído para cada um dos seus profissionais que lidam com os investidores, visando através desse material de apoio, gradualmente compartilhar tal abordagem com esses distintos clientes de forma a tranquilizá-los. Obtendo indiretamente mais alguns preciosos pontos em nossa reputação de ótima instituição e de oportunas orientações técnicas.

REFLEXÕES FINAIS.

*Tal qual um caleidoscópio, os cenários mudam, mas não mudam as peças que causam encantamento a aqueles que o movimentam.
Acredite! Nesse nosso atual cenário, nossos investidores ganham com a queda da SELIC (DI).*

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



O SR. DEPÓSITO A PRAZO E SUA PREDISPOSIÇÃO AO MAU COLESTEROL

postado em
12/06/2017

Alguns temas passam a nos ser familiar por diversos motivos, e um deles ultimamente me ronda e gradualmente passa a ser corriqueiro, em especial por já estar chegando aos sessenta anos e ter duas filhas médicas atentas a minha saúde. Falo do colesterol, que é um tipo de gordura produzida no fígado que está presente em todas as células do corpo e que exerce importantes funções no organismo. De forma breve, temos o HDL, que simplificando significa lipoproteínas de alta densidade, também conhecidas como “bom colesterol”, e quanto maior for, menor a probabilidade de desenvolvermos doenças cardíacas. Já o LDL é conhecido como o “mau colesterol” e são lipoproteínas de baixa densidade, que quanto maior, maior a chance de doenças cardíacas.

Então fica a pergunta: o que tem o colesterol a ver com o Depósito a Prazo de minha Singular? Vamos analisar um cenário que deva provavelmente estar ocorrendo em sua carteira de Depósito a Prazo e que pode estar passando despercebido, pois podem estar acreditando que nele não há sinais de anomalias, talvez por não estarem fazendo “*check-ups*” periódicos em sua carteira de captação. Essa exposição de motivos é porque acreditamos que algumas Singulares deveriam já amanhã cedo, em jejum, ir a um laboratório “tirar sangue” da sua carteira de Depósito a Prazo para analisar como ela está e como vem se portando nesses últimos anos, e se há necessidade de correções medicamentosas.

Sabemos que são silenciosas e paulatinas as doenças do coração causadas pelo mau colesterol (LDL), e esse mesmo mal pode minar a composição e crescimento de uma carteira de Depósito a Prazo. Isso pode ocorrer mesmo que os seus números nos passem a impressão de um constante e sólido crescimento. Mas, para que possamos minimizar esses eventuais malefícios, precisamos ter a correta percepção da sua existência e, então, adotarmos rotinas de “exercícios físicos” e “ingestão de remédios” para controlá-lo e monitorar a sua redução. Essa ação irá requerer que tenhamos indicadores estratégicos para reconhecer e acompanhar a saúde de nosso Depósito a Prazo.

Porém, isso tende a ser ofuscado quando há sinais externos de crescimento da carteira em patamares muito superiores ao projetado, o que pode causar uma evolução do *funding* a patamares muito acima do que a Singular consegue alocar de crédito na carteira de recursos próprios.

Mas onde residiriam as melhores hipóteses para esses crescimentos vertiginosos nessa carteira de captação, mas que podem ao mesmo tempo ocultar sinais de imperfeições que podem colocar em xeque no médio e longo prazo a boa gestão e a alocação do *funding* de uma Singular?

Vamos a algumas delas:

- 01) Nossos bons investidores percebem ano após ano que nossa remuneração nessa aplicação é muito interessante, já que automaticamente fazem conta de quanto as Sobras vêm somando a seu ganho. Assim, consideram como excelente o ganho final líquido, já que esse é muito superior ao fornecido pelo mercado a um mesmo nível de risco. Portanto, é natural que muitos desses investidores acelerem a concentração na Singular de seus investimentos espalhados no mercado, bem como automaticamente nos direcionem suas novas folgas de caixa.
- 02) As instituições cooperativistas de crédito vêm ganhando notoriedade nesses últimos anos por parte dos investidores tradicionais de baixo risco do mercado. Esses gradualmente passaram a nutrir uma ótima percepção quanto à segurança da instituição, e não mais balizam suas decisões pelo teto coberto pelo Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), algo que já ocorre naturalmente em bancos de varejo de primeira linha, onde o Fundo Similar é algo que nem se cogita, quando esses tradicionais investidores lá aportam seus generosos recursos.
- 03) A experiência de mais de 40 anos nesse mercado nos faz concluir que os bons investidores com perfil para aplicações conservadoras como o Depósito a Prazo são pessoas reservadas e de poucos amigos, os quais tendem a ter também esse mesmo perfil investidor.

Esses facilmente se influenciam mutuamente e a seus dependentes diretos quanto às boas opções de aplicações financeiras. Gerando um movimento discreto e crescente de novos sócios bons investidores que nos procuram única e exclusivamente para aplicar em nosso Depósito a Prazo, buscando uma rentabilidade final segura e acima do mercado. Seria oportuno acompanhar o *ticket* médio dos 20% dos maiores investidores (não volume) para validar se nesse rol não vêm surgindo novos investidores e se o saldo da carteira não vem de forma líquida facilmente superando as metas e indicadores como: IPCA, IGPM, Poupança, entre outros. Isso é um sinal claro de que a Singular precisa reinventar a forma de entender e atender a esses investidores, sem que os perca pela falta de “atratividade racional”, já que eles são raros no mercado e assediados dia a dia por novas e tentadoras opções de investimento financeiro ou mesmo são tentados a direcionar essa sua riqueza a patrimônios ou bens de produção que são por eles tradicionalmente dominados (estoque, equipamentos, expansão empresarial, gado, terras etc.). Não darmos vazão a esse dinheiro em nossa carteira de crédito é um problema menor do que não termos recursos para emprestar em uma provável elevação de nossas demandas creditícias, o que, portanto, em conceito, seria mais fácil de gerenciar. ►►

Importante: temos três outras fontes tradicionais de *funding* que precisam ser aqui lembradas para melhor compreensão de nossa preocupação com o eventual “descaso” com o Depósito a Prazo. Uma seria que a elevação das Reservas precede de elevados resultados comerciais e de uma ótima situação política e econômica da Singular. As outras duas são o Capital Social e o Depósito à Vista. Eles que podem ter custos elevados, algumas vezes até maiores que a rentabilidade média paga ao Depósito a Prazo, dependendo da forma de rentabilizá-los. Esses requerem um enorme esforço mercadológico e seus resultados são lentos e podem sofrer fortes sobressaltos pela sua natureza.

Portanto, não devemos desdenhar a importância do Depósito a Prazo para a perpetuação de uma Singular. Assim sendo, devemos ser muito cautelosos evitando adotar ações de curto prazo que podem miná-lo no médio e longo prazo, gerando um passivo comercial de difícil correção.

- 04) Diante da crise econômica e política que se instalou, é natural que a Singular esteja mais criteriosa na alocação de seus recursos, acelerando o descompasso entre o crescente volume de captação e alocação de crédito em nossa carteira. Mas, nesse mesmo cenário desregado, é natural a aceleração da “poupança” por parte dos tradicionais empreendedores que esperam novos sinais claros de retomada econômica para alocar suas reservas em meios de produção que tradicionalmente dominam. Esse cenário de desconfiança por parte dos detentores de riquezas gera naturalmente um superávit na captação frente à alocação desses recursos.
- 05) Muitas Singulares vêm obtendo nos últimos anos crescentes ganhos na centralização, em função de seu excesso de liquidez, sendo que o Depósito a Prazo é uma das fontes de *funding* que mais colabora com esse volume aplicado.

Mas, ocorre que a rentabilidade obtida pela aplicação do excesso crescente de liquidez nas Centrais (ou bancos de primeira linha) é balizada pelo DI, indicador esse que norteia a nossa captação em Depósito a Prazo. Diante de uma SELIC (DI) que sofre rápidas quedas, os ganhos nessa centralização serão cada vez menores e afetarão sobremaneira a rentabilidade financeira prevista pela Singular. E isso, sem computar nossos custos de processo para captar e resgatar o Depósito a Prazo. Vamos analisar outros aspectos:

5.1) Em função da necessidade de gerar crescentes resultados e pelo impacto da drástica redução da SELIC (DI) nos ganhos na centralização, vê-se alguns movimentos mais “expansivos” para se obter ganhos acima do DI em algumas dessas aplicações. Assim sendo, devemos ter cautela ao constatar que nossa exposição ao risco na centralização pode superar a necessária prudência, já que muito dessa aplicação deveria ser hiper conservadora e alinhada a nossa baixa expertise quanto ao risco desse mercado, portanto não seria plausível corrermos riscos em aplicações na centralização para ganharmos alguns percentuais mínimos acima do DI, que diretamente sinaliza que nos expomos a um risco acima dos promovidos por títulos públicos negociados por bancos de primeira linha.

Devemos perseguir a nossa conservadora e coerente postura de fazer resultado em nosso comércio cotidiano de compra e venda de recursos entre nossos sócios, atrelando serviços da conta corrente e de parceiros.

5.2) É importantíssimo ponderar que o valor aplicado como excesso de liquidez não tem como fonte apenas o Depósito a Prazo, já que esse montante é uma cesta dinâmica, composta por várias fontes de *funding* como Capital Social, Reservas, Depósito à Vista, etc. Portanto, o que pagamos na aplicação média em nosso Depósito a Prazo não deveria balizar nossa decisão por essa ou aquela aplicação na centralização.

Além do que, em nossa carteira de crédito somos imensamente muito mais rentáveis, e nela, em conceito, se for bem precificada e gerida, viabilizaremos a nossa razão de ser como Cooperativa de Crédito e não os ganhos na centralização com risco acima dos títulos públicos negociados por bancos de primeira linha.

É nessa eficácia na compra e venda de recursos entre nossos sócios que o mercado irá decidir se somos merecedores de continuar a participar de seu jogo. Nada menos que isso!

06) É fácil operacionalmente para uma Singular reduzir “drasticamente” suas remunerações ao Depósito a Prazo, sob a alegação que o mercado paga muito menos e que ela, em conceito, não precisa de recursos por ter hoje um generoso excesso de liquidez. Mas aqui podem residir alguns pontos de atenção:

6.1) Devemos sempre observar que nossos bons investidores têm antigas e crescentes posições em Depósitos a Prazo, essas remuneradas a taxas próximas a 100% do DI. Esses esclarecidos, seletos e ótimos investidores percebem que com a redução da SELIC seus ganhos líquidos finais estão diminuindo frente ao passado recente. Assim, se nesse momento optarmos por reduzir muito nossa tabela de captação, esses investidores podem ser incitados a procurar outras opções para remunerar melhor seus recursos. Gerando uma lacuna importante para uma instituição financeira que pretende superar novas e cíclicas crises que certamente irão nos assolar, mesmo que hoje acreditem que suas Reservas e o seu Capital Social são enormes. Fechar de forma drástica essa válvula pode ser um erro irreversível, que afetará a geração de novas generosas Sobras e, assim afetando os aportes nas Reservas e Capital Social.


6.2) Vemos previsões muito otimistas quanto ao retorno em Singulares que decidem reduzir os ganhos em sua tabela de captação. Aparentemente esquece-se de considerar que o efeito na rentabilidade será muito lento, já que afeta apenas as novas aplicações, que devem crescer de forma discreta pela menor atratividade, afugentando os clientes da Singular. As antigas são as mais representativas em volume e serão mantidas a elevadas rentabilidades.

6.3) Verifica-se que o mesmo ganho da Singular, com uma forte redução em sua tabela de captação, muitas vezes seria facilmente obtido por uma repactuação de um contrato com terceiros, uma revisão em custos internos, um acréscimo discreto na taxa do cheque especial, majoração na mora, incremento no pacote elementar de serviços etc. Isso, pois, essas ações têm um impacto muito menor do que o desgaste na percepção de que somos bons parceiros para nossos bons investidores, que são os clientes mais raros do mercado.

6.4) A mera redução da tabela de captação pode ser um grande problema no médio e longo prazo, já que é raro encontrar Singulares que tenham sido eficazes em orientar seu quadro comercial na argumentação efetiva que explicita aos seus bons investidores qual foi no último ano o ganho “global” dos clientes de Depósito a Prazo, tendo como base o DI e seus “bônus” na Assembleia.

Mesmo que concordemos que não há como garantir que no próximo ano teremos o mesmo ou um ainda maior “bônus”, a mera redução da tabela de captação sem esse entendimento do efetivo do “bônus” na rentabilidade, ocorrido na última Assembleia, dificulta o convencimento do investidor sobre esse nosso enorme diferencial. Tornando as Sobras muito mais um custo do que um excelente diferencial comercial. ►






Importante: Singulares que remuneram o Capital Social pela SELIC têm nessa fonte de *funding* um desembolso superior ao gasto no Depósito a Prazo (base DI). Elas podem rever essa remuneração a patamares menores, ou mesmo não o remunerar, visando maiores Sobras ou redução de despesas.

Contudo, essa tradicional ação é desalinhada com nossos princípios, os quais primam para que primeiro busquemos remunerar de forma relevante o Capital dos sócios, para então distribuir Sobras, como ocorre em qualquer empresa de mercado, já que não é coerente em nosso mercado uma empresa penalizar seus sócios com menor rentabilidade legal (SELIC) por priorizar a distribuição de novos bônus (Sobras) a seus clientes usuários.

Por fim, a remuneração coerente do Capital Social o torna atrativo e permite que o sócio o veja como uma nova forma de agregar previdência a sua vida. Sem essa coerente remuneração, há uma pífia atratividade no aporte voluntário em Capital, e, portanto, apenas os tomadores de crédito é que nele irão espontaneamente aportar. Os demais sócios tendem compulsoriamente a só aportar recursos no Capital Social se pagarmos juros ou houver Sobras.



Obs: temos ciência que a atual redução drástica da SELIC (seguido pelo DI) potencializa em muito a rentabilidade da carteira de crédito pela redução do custo com a nossa captação em Depósito a Prazo, a qual compõe nosso funding. E esse tema será minuciosamente debatido em um próximo artigo para que não sejamos induzidos a somente ver suas aparentes vantagens. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Há uma tendência natural da parcela de mau colesterol sorratamente evoluir colocando em xeque nossa capacidade de mantê-lo a níveis controlados, e isso pode estar ocorrendo com o seu maior produto de captação. Portanto, é de extrema urgência que tiremos uma amostra de sangue do nosso Sr. Depósito a Prazo e que sejamos extremamente criteriosos e imparciais na análise desses resultados, sem nunca deixarmos de compará-los com os antigos diagnósticos. Esse cuidado evitará conclusões apenas olhando sua aparência.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



O CAMINHO DE SANTIAGO NOS ENSINA A DESAPEGAR DE CLIENTES “TRANQUEIRAS”

postado em **19/06/2017**

Tive a felicidade de ter feito em 2012 e agora em maio de 2017, a pé, os 800 km do Caminho de Santiago. Nessa última vez, eu e minha esposa refizemos o caminho acompanhados por uma de nossas filhas. Esse caminho chama-se Francês por sair das montanhas Pirineus que fazem fronteira com a França e a Espanha, e cruzam todo o norte da Espanha, indo até a costa no Atlântico Norte, onde está localizada a bela cidade e a igreja de Santiago de Compostela. Em uma primeira análise, pode parecer um tanto quanto difícil fazer 800 km a pé em um mês, mas posso afirmar que foi imensamente prazeroso fazê-lo, ainda mais por andarmos de mochila,

dormirmos em albergues, convivemos ora com muito frio, ora com muito calor, fortes chuvas e vento, além das intermináveis subidas e descidas, sempre acompanhadas por trilhas de muitas pedras. Contudo, esse esforço sempre nos presentearia com algumas dores, bolhas etc., o que é natural e que se supera facilmente frente ao foco maior de concluir esse “pequeno” desafio. O resumo é que tudo valeu muito a pena, pois além da beleza dos lugares, a qual se aprecia lentamente ao andar, há uma riqueza cultural ímpar devido ao convívio com peregrinos do mundo todo, que também nutrem o mesmo desafio de chegar andando a Santiago. ►

UM APRENDIZADO DO CAMINHO

Andando dia após dia em média de 7 a 9 horas diárias não há como não ter tempo para fazer correlações desse desafio com a nossa vida profissional. E um dos aprendizados do caminho é que, se efetivamente desejamos chegar ao nosso destino, devemos desapegar de coisas que não serão úteis nessa caminhada de 800 km. E, para tanto, devemos deixar como doação nos lugares predefinidos nos albergues tudo aquilo que trouxemos em excesso em nossa mochila. Assim, só se deve carregar no caminho aquilo que é essencial. Se isso é tão óbvio no desafio dessa caminhada, pensei por que muitas de nossas Singulares teimam em manter e atender a um grupo de clientes desregrados comercialmente, esses há anos já não se portam como sócios, ou ainda, só nos procuram por identificarem algumas brechas em nossa gestão.

Trecho de Navarra

CLIENTES “TRANQUEIRAS”

Há mais de uma década venho didaticamente rotulando esses clientes como “tranqueiras”, pois assim fica internalizado o entendimento aos meus interlocutores do malefício que eles trazem à “caminhada” da Singular. Esses “tranqueiras” diariamente tomam muito tempo de nossos gestores, além de expor a sociedade uma imagem negativa quanto ao quilate de nossos associados, já que muito provavelmente o comércio e a sociedade já estão sendo diretamente afetados por ações desses nossos sócios desregrados comercialmente. Fazem enganosamente muita “espuma” como se fossem ativos e rentáveis clientes, e nos direcionam apenas aquilo não permitido no mercado ou ao que é muito mais caro nos concorrentes ou feitos por nós, sem exigência de elevada reciprocidade. O curioso é que esses clientes “tranqueiras” têm uma facilidade acima da média para transmitir ao nosso quadro gerencial a ideia de que estão encantados com nosso atendimento e, assim, pela recorrência desses contatos há uma tendência natural de nosso quadro comercial de expandir equivocadamente essa percepção de bom atendimento a nossos reais e bons clientes. Contudo, o que se vê na prática é que esses clientes desregrados comercialmente pouco ou nada trazem de saudável para o resultado comercial, além de dar a sociedade, onde competimos, a impressão de que somos pouco seletivos na escolha dos nossos sócios, o que indiretamente encarece nossa captação e emperra a conquista de bons clientes.



EXPURGUEMOS NOSSOS CLIENTES “TRANQUEIRAS”

Concordamos que não é simples explicar em uma assembleia que o número de sócios não cresceu, alegando que esse fato é resultado de uma ação gradual para expurgar do quadro societário aqueles sócios desregrados comercialmente, os quais sorrateiramente minam o projeto de perpetuação da Singular. Mas, como líderes precisamos repassar essa anomalia aos nossos profissionais e, ao mesmo tempo, propor ações efetivas para a redução substancial de nossa exposição a sócios “tranqueiras”. E isso precisa ser uma ação orquestrada de forma discreta, gradual e frequente, haja vista que na grande maioria dos casos foi a própria Singular que criou ou deixou crescer a relevância desses clientes “tranqueiras”, através de ações “amigáveis e parceiras,” descompassadas com as boas práticas formais de gestão. Tudo isso ainda agravado pelo uso de balizadores equivocados na definição das metas, premiação, promoção etc.

QUATRO AÇÕES DISCRETAS CONTRA OS “TRANQUEIRAS”

Nesse cenário, sugerimos inicialmente quatro ações discretas para reduzirmos drasticamente o estresse e os danos causados por esses clientes desregrados, haja vista que muito provavelmente fomos coniventes com essas “facilidades”: ►

ESTARÍAMOS AINDA ALIMENTANDO CLIENTES “TRANQUEIRAS”?

Muito provavelmente parte de nosso residual comportamento benevolente com clientes “tranqueiras” é fruto de um discurso de mais de uma década, que visa nos distanciar dos “temidos” e “insensatos” bancos de primeira linha. Discurso esse que, por sorte, vem se esvaziando e nos permitindo aprender muito com a racionalidade desses concorrentes. O importante é ressaltar que muitos desses nossos “processos diferenciados,” permitidos por muitas Singulares aos seus clientes “tranqueiras,” não se verificam em bancos de primeira linha, e mesmo que esses os façam, haveria um ônus elevadíssimo e baixa compaixão para recorrências. Alguns serviços de processos caros e estressantes como folha de pagamento e serviço de malote só são permitidos a grandes clientes com efetiva reciprocidade. Portanto, não é hora de buscar no passado as origens desses problemas, mas, sim, de pôr em prática ações que gradualmente retirem esses maus hábitos de nossa base e minimizem o enorme e sorrateiro impacto que ainda causam em muitas de nossas Singulares.

PRIMEIRA AÇÃO DISCRETA

Orientar nosso quadro funcional para que interajam de forma assertiva junto a seus clientes “tranqueiras”, focando primeiramente naqueles de maior recorrência, de maior vulto ou de maior potencial de exposição negativa de nossa imagem a sociedade. Assim, gradualmente irão reduzir e, se possível, eliminar tais ocorrências. Aqui orientamos para que nossos gerentes não se exponham junto a esses clientes “tranqueiras”, evitando que esses julguem essas ações mais drásticas como sendo uma decisão de cunho pessoal. Uma sugestão oportuna é que ao contatarem esses clientes desregrados utilizem sempre a referência de que tal ação foi determinada por uma entidade superior e plural, sobre a qual nem o funcionário, nem a diretoria tem acesso, como: apontamento da auditoria, novo normativo do BC etc. Mas sempre mencionando que essa determinação tem um prazo “x” para que a Singular resolva esse descompasso específico desse cliente.

TERCEIRA AÇÃO DISCRETA

Envolver o quadro comercial das agências para que apresentem ações discretas e corretivas frente aos clientes “tranqueiras”, bem como orientar que essas sejam implementadas gradualmente nos próximos seis meses para que algumas arestas consigam ser aparadas. Assim, gradualmente irão adotar ações junto a esses clientes desregrados, focando nos grandes riscos e naqueles que demandam fortes processos e retrabalhos, para evitar a ocorrência de novos fatos.

SEGUNDA AÇÃO DISCRETA

Mesmo que não haja sistema tecnológico para a ação que iremos descrever, deve-se mesmo que de forma gerencial excluir do computo da rentabilidade desse cliente (e da agência) toda a rentabilidade não saudável (mora, multa, tarifas punitivas...) advinda desses clientes “tranqueiras”, retirando também esse montante do atingimento das metas. Isso pode ser ainda mais explícito, se for decidido que toda a rentabilidade de clientes “tranqueiras” com risco acima de “x” não serão computados nas posições para o atingimento de metas. Isso evitará que os gerentes equivocadamente tentem bater suas metas com base em rentabilidades “não saudáveis” oriundas de clientes “tranqueiras”, fazendo-os focar em esforços comerciais saudáveis.

QUARTA AÇÃO DISCRETA

“Congelar” esses clientes desregrados, para que não mais os atendamos enquanto adotarem ações comportamentais que nos deem essa prerrogativa estatutária ou comercial. Desta feita, não mais serão considerados clientes ativos e, assim sendo, seus dados não entram nas bases de gestão e nas metas. Para reforçar essa ação, esses sócios desregrados devem ser formalmente lembrados do conceito de sócio e sociedade e dos preceitos comerciais que norteiam a Singular. E caso não se ajustem devem ser formalmente eliminados. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Os cuidados apresentados nesse artigo permitem que a Singular foque em atender e aplaudir seus bons sócios, sejam eles investidores e/ou tomadores de crédito e/ou usuários de nossos serviços ou de terceiros. Contudo, o simples fato de haver uma eventual fraca liquidez de um sócio não é o bastante para rotulá-lo como um sócio “tranqueira”. Por fim, tal qual fazem os peregrinos diante dos 800 km a pé do caminho de Santiago de Compostela, devemos nos desapegar dos nossos clientes “tranqueiras”. Para tanto, devemos adotar atitudes assertivas para que não mais surja essa estirpe de clientes e que, os já existentes em nossa base, sejam gradualmente “congelados” ou até demitidos da sociedade. Essa ação é saudável e imprescindível, pois assim os devolveremos a nossos concorrentes, de onde nunca deviam ter saído.

Aos sócios desregrados, no mínimo, a mesma severidade dos bancos.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



“uma mente
que se abre a uma
nova ideia, **jamais**
volta ao seu
tamanho original.”

Albert Einstein

Receba artigos novos
e exclusivos direto
em seu email.

RC
Ricardo Coelho
CONSULT



Registre-se em nosso site
www.ricardocoelhoconsult.com.br
ou solicite seu cadastro pelo email
contato@ricardocoelhoconsult.com.br



CRÉDITO

AS GRAVES IMPERFEIÇÕES DA RES. 2.682 - RISCO AA a H

postado em **03/01/2018**

O cartesianismo tem sua origem nos séculos XVII e XVIII e está baseado no filósofo francês René Descartes, que é considerado como o primeiro pensador que se utilizou da razão para desenvolver as Ciências Naturais. Na prática, o que se vê é que o pensamento cartesiano tende a ser eficaz quando aplicado a um ambiente controlado, mas que apresenta fragilidade exponencial quando exposto ao cotidiano de uma sociedade dinâmica. Essa fraqueza fica mais evidente quando é aplicada à lógica de decisões mercantilistas, haja vista que seu preceito metódico não tem a maleabilidade e agilidade necessária para se ajustar às interações humanas e à lógica financeira que nos circundam.

Essa introdução visa subsidiar nosso artigo que analisará os pilares da Resolução 2.682/99, os quais demonstram fortes vieses cartesianos. Há duas décadas ainda eram frágeis as regulamentações que permitiam sinalizar e mitigar esses riscos, sendo que essa normativa definiu balizadores de risco com base em métricas temporais e percentuais, pretendendo parametrizar de forma prudencial o risco de crédito, ao qual as instituições de crédito estariam expostas.

René Descartes

Abaixo a síntese da Resolução 2.682/99 (Riscos AA a H):

TABELA DE CLASSES DE RISCO DO BANCO CENTRAL PELA RESOLUÇÃO 2.682/99			
RISCO	DIAS DE ATRASO	% PROVISIONAMENTO	"MACRO CONCEITO"
ht	0	0,0 %	ZERO
A	1 a 15	0,5 %	MÍNIMO
B	16 a 30	1,0 %	BAIXO
C	31 a 60	3,0 %	
D	61 a 90	10,0 %	MÉDIO
E	91 a 120	30,0 %	ALTO
F	121 a 150	50,0 %	
G	151 a 180	70,0 %	
H	181 a 360	100,0 %	"Perda" ("Default")

Ao analisarmos detalhadamente veremos que ela foi construída buscando atender aos preceitos cartesianos de risco de crédito pertinentes à ótica prudencial contábil. Portanto, apesar de ter sido um grande avanço regulamentar para a época, era (e ainda é) uma incipiente ferramenta de gestão prudencial para uma carteira dinâmica de crédito comercial, como a que vivenciamos em nossas Singulares.

Isso é preocupante, pois uma parcela de nossos líderes a usam como um dos seus maiores pilares na gestão do risco de crédito.

E nesse contexto onde é dado destaque em excesso a essa Resolução, é que apresentaremos argumentos para refutar seu uso como uma eficaz premissa para a gestão do risco de uma Singular. Estruturaremos reflexões sobre a fragilidade das argumentações que visam defender essa normativa, como: "essa Resolução foi um marco histórico e traz um conceito muito claro da gestão do risco!"; "imaginemos nosso mercado de crédito sem ela!"; "o BC, FC-GCoop, empresas de auditoria entre outras grandes entidades têm indicadores balizados nessa Resolução!"; "há teses acadêmicas demonstrando sua coerência!", entre outras.

O TEMPO PASSA...

Ponderamos que mesmo já passados quase 20 anos, nos parece que os responsáveis pela Resolução 2.682/99 tendem ainda a pensar de forma cartesiana,

pois como reguladores buscaram mitigar em 1999 uma grande lacuna da normatização quanto ao risco, e, para tanto, decidiram seguir indicadores matemáticos de propensa razoabilidade quanto aos sinalizadores de risco de uma instituição. Mesmo que aleguem que já fizeram vários adendos visando a "modernidade" dessa Resolução, vemos que não alteraram seus questionáveis pilares que serão motivos das reflexões desse artigo. Portanto, a nosso ver, por apresentar imperfeições, torna-se complexo expandir essa análise matemática como um sinalizador de "robustez" de uma instituição.

Esse artigo procura construir subsídios para que nossos líderes cooperativistas e, quem sabe, até mesmo nossos reguladores, possam identificar melhorias nessa cartesiana Resolução, ou pelo menos percebam que ela, como está, torna o seu uso gradualmente mais temeroso para avaliar aspectos de gestão do risco de uma Singular. Assim sendo, essa Resolução é insuficiente para definir a real "exposição ao risco" de uma instituição financeira, ou mesmo para nos oferecer indicadores de desempenho de uma carteira ou desses gestores. Isso nos leva a concluir que ela também será ineficaz no apoio a decisões quanto à gestão do resultado, nas projeções comerciais e, principalmente, na comparação entre instituições. De forma resumida, ela é vulnerável como "ferramenta" de gestão do risco de crédito ao qual estamos expostos. ►

O SR. MERCADO: o mercado onde competimos é dinâmico, agressivo, personalista e “emotivo”, e aplaude as instituições atentas às dinâmicas oscilações concorrenciais. Assim, excluem do jogo as instituições que alicerçam fortemente suas gestões em estruturados pensamentos cartesianos. Essa realidade, somada ao fato desse normativo ter sido redigido em contexto mercadológico de 20 anos atrás, deveria ser suficiente para questionar a aplicabilidade dessa Resolução. Isso posto, precisamos de ferramentas de gestão de risco que sintetizem a complexidade e o dinamismo do Sr. Mercado e, se for oportuno, ele definirá em que nível poderemos usar sazonais agregados cartesianos.

PONDERAÇÕES SOBRE A RESOLUÇÃO 2.682/99

Apresentaremos a seguir algumas reflexões sobre o que consideramos imperfeições cartesianas dessa Resolução, as quais deveriam servir de subsídios para eventuais correções dessa normativa ou apoio a nossos líderes Cooperativistas de Crédito para que possam criticar seu uso. Nesse caso, devem, desde já, pedir às suas áreas de controle que apresentem argumentos para refutar as ponderações desse artigo, caso acreditem que essas são improcedentes:

A) RISCO “AA” (PROVISÃO ZERO)

A definição do que será enquadrado nesse nível de risco é da instituição e, por praxe, adotaram-se critérios que se ajustam de forma um tanto quanto livre aos seus interesses. É usual vermos Riscos classificados como “AA” quando se faz créditos consignados a funcionários de entidades públicas, mesmo sabendo que, em conceito, apenas o governo federal poderia ensejar essa garantia creditícia, pois, se um dia ele se tornar inadimplente, o restante do mercado estará em frangalhos. Já os estados e municípios (e seus agregados) têm potencial de risco atual e futuro no mesmo patamar que muitos de nossos clientes empresariais classificados com provisões mais críticas. Acreditamos que não deveríamos dar crédito (mesmo que indireto) a entes públicos não federais (salvo se for esse o fim estatutário da Singular),

por ser um segmento hiper nervoso, minado e sem previsão de melhora. Mais reflexões sobre entes públicos em nosso artigo de 12/2017: “*Singulares nas Prefeituras - Reflexões sobre o PLC 157/17*”. Outro aspecto é que algumas instituições definem em seus manuais de crédito que, havendo garantia real superior a 150% da dívida, esses créditos terão provisão zero (Risco “AA”). Tanto que, no intuito de dar coerência a essa normativa interna, nossa orientação é para que haja um controle minucioso visando a reduzir gradualmente a provisão desse crédito, tão logo a amortização gradual eleve a relevância da garantia sobre o saldo devedor, já que a provisão estaria em função do saldo residual da dívida e não do valor contratado. Também são muitas vezes classificadas de “AA” as “incoerentes” e raras dívidas com caução de aplicações de vulto, iguais ou maiores que seus saldos devedores. O entendimento do que seja Risco “AA” é ainda mais complexo quando se vê o entendimento eclético de auditores, inclusive de uma mesma empresa credenciada, que o verbalizam, mas evitam incluí-lo no relatório final, pois sabem das complexas linhas de entendimentos do que seja formalmente essa classe distinta de risco. Vale ressaltar que todas essas linhas guardam um certo ineditismo em suas defesas, os quais não podem ser desconsiderados em discussões contábeis e/ou de auditoria. Essa imperfeição da regulamentação quanto ao que seja Risco “AA” (provisão Zero) pode ensejar que, em algumas instituições, o regulador não identifique seus efetivos pontos de fragilidade.

B) RISCO “A” (PROVISÃO DE 0,5% - DE 0 A 14 DIAS DE ATRASO)

De forma simplificada a Resolução 2.682/99 considera com a mesma severidade os atrasos de 0 a 14 dias, já que um dos preceitos originais dessa normativa é monitorar e mitigar o risco de uma instituição. Crédito em dia é algo totalmente distinto de crédito com atraso, seja quantos dias forem. Mora e multa são “pênaltis” para descumprimento de contratos, e, portanto, não é algo naturalmente aceito. Um dia de atraso é rompimento de contrato, sendo assim um sinal de estresse de risco comercial. A prática demonstra que essa amplitude é algo inglório, ainda mais se estivermos diante de um atraso de 1 a 14 dias de clientes novos na instituição, crédito consignado, autônomos, pessoa jurídica etc.

Nesses, e em tantos outros “modelos de negócio”, atraso mesmo de alguns dias é quase fatal e não um mero sinalizador de sazonal falta de liquidez como muitos podem acreditar por vivenciarem uma ou outra situação de alguns de seus tradicionais clientes. Isso ainda sem computar o custo e o tempo do processo envolvido na correção desses atrasos. Por outro lado, concordamos em usar esse “pequeno atraso” (1 a 14 dias) se estivermos comparando de forma macro instituições de um mesmo mercado. Afinal, espera-se que as ações internas de gestão do risco de crédito de cada uma dessas instituições estejam geridas por ferramentas mais coerentes do que a cartesiana Resolução 2.682/99.

C) MESMO RISCO PARA PF E PJ

A prática demonstra o enorme risco dessa comparação (atraso “PF” e “PJ”), tanto que foi tema de nosso artigo “O BC questiona a eficácia de nossa régua de cobrança de PJ”, postado em nosso site em 12/12/2017. Esse artigo, baseado em dados do BC, que é o regulador do risco e redator da Resolução 2.682/99, por si só já apresenta algumas sérias incoerências da lógica cartesiana dessa normativa, como a de considerar um mesmo risco (“letra” e “provisão”) para atrasos iguais de clientes Pessoa Física e Jurídica, como se fossem devedores com as mesmas similitudes, o que definitivamente não são. Assim, nos parece coerente que essa normativa fosse revista, propondo prazos e provisões muito mais céleres e agressivas para, no mínimo, os riscos potencializados por “PJ”. Ressaltamos que nos últimos anos o maior percalço das Singulares foi a elevação da provisão na PJ. Qual seria, então, uma das explicações para isso? Sugiro uma atenta leitura do artigo acima, inclusive pelos reguladores.

D) CONCEITOS DO SR. MERCADO

Parece-nos estranho analisar que a própria entidade que normatizou a Res. 2.682/99 não utiliza essa parametrização cartesiana em suas análises do risco do mercado. Quando o BC apresenta a saúde financeira de um determinado cenário quanto ao risco de crédito segue o Sr. Mercado utilizando basicamente dois conceitos, os quais não estão nem minimamente representados nessa Resolução. Ou seja, o Sr. Mercado (e o BC) não dá relevância para créditos vencidos até 14 dias, por acreditar ser de pequena severidade quanto ao crédito. Mas a partir desse prazo rotulam de “ATRASO” os créditos vencidos de 15 a 90 dias por acreditarem ser ainda passíveis de recebimento. E rotulam de “INADIMPLENTE” os créditos vencidos há mais de 90 dias, por acreditarem que tendem a se tornar PERDA pela complexidade desse recebimento. Assim, vê-se claramente que quanto ao acompanhamento do mercado de risco o mercado e o BC (ex: Res.4.557/17 art.24 “...caracteriza ativo problemático... atraso há mais de noventa dias”), se balizam por prerrogativas mais coerentes e realistas, as quais não seguem os prazos e a severidade batizada pela cartesiana Res. 2.682/99. Algo que deveríamos questionar de forma clara para podermos buscar mais coerência em nossa gestão do risco.

Seguindo essa linha de raciocínio de que há necessárias melhorias estruturais na norma e em nossa forma de gerir nosso risco de crédito, veremos a seguir (de forma sintetizada) o conteúdo de um próximo artigo, que dará ainda mais subsídios para nossos leitores e eventualmente ao regulador e ao mercado. Nele ficará clara nossa posição de que o risco de “PJ” é de enorme severidade quando maior o tempo de vencido e que em nada coaduna com a relevância de um crédito vencido de “PF”. ►

CONCEITO MACRO MERCADOLÓGICO DOS RÓTULOS DE ATRASO DE CRÉDITOS VENCIDOS

CONCEITO ATUAL DO MERCADO (E BC)

	VENCIDO A:		
	01 A 14 DIAS	15 A 90 DIAS	+90 DIAS
PF		ATRASO	INADIMPLÊNCIA
PJ		ATRASO	INADIMPLÊNCIA

NOSSA NOVA PROPOSTA

	VENCIDO A:		
	01 A 14 DIAS	15 A 90 DIAS	+90 DIAS
PF		ATRASO	INADIMPLÊNCIA
PJ	ATRASO	INADIMPLÊNCIA	←

E) MOROSO PROCESSO CONTÁBIL

As provisões definidas pela Resolução 2.682/99 seguem uma lógica cartesiana da contabilidade que, na prática, permitem que somente após o fechamento da contabilidade mensal se conheça a real situação de uma Singular quanto ao risco, suas novas posições nas provisões e suas perdas contábeis. Esse ciclo tem falhas operacionais que permitem que um cliente com Risco A (provisão de 0,5%), já em atraso há 14 dias quando da virada do mês, só venha a ser novamente analisado quanto ao risco no último dia do mês posterior. Caso mantenha-se em atraso, no final do próximo mês, esse cliente estará com 44 dias em atraso (Risco C - provisão de 3%), com potencial para passar em poucos dias para Risco D (provisão de 10%). E o mais impactante aqui é que o sinal de risco para os gestores tende a acender somente quando forem mostrados a eles os letárgicos “relatórios” mensais de provisão.

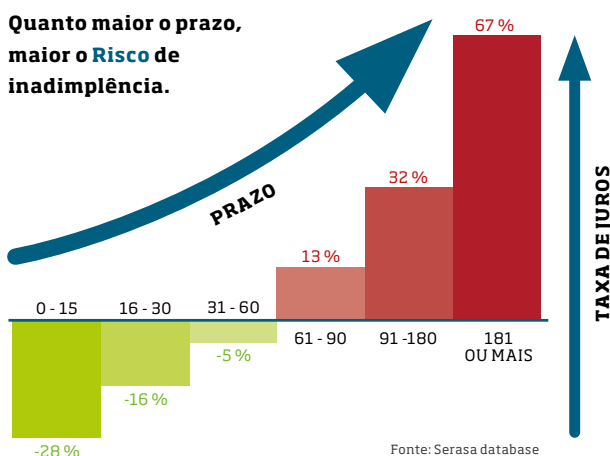
O fato relatado nesse item é muito mais comum do que podemos imaginar, e ainda é agravado, pois a nova posição do risco mensal é disponibilizada com alguns dias de atraso, agravando, assim, o risco para as Singulares que balizam a sua gestão pela Resolução 2.682/99. Isso mina sua leitura quanto à gestão de risco: posições, acompanhamento, desempenho da carteira e da saúde da instituição. E esse eco de falhas nos sinalizadores de risco promovidos por essa cartesiana Resolução, é repassado e aceito como natural pelo regulador e pelos órgãos responsáveis por dar credibilidade a essas parametrizações.

G) BÔNUS DE RISCO PARA CRÉDITOS LONGOS

Essa Resolução é explícita ao permitir que créditos acima de 36 meses tenham o dobro de benevolência quanto à provisão, de tal sorte que um crédito de 48 meses com 37 dias de atraso, mesmo que já na sua segunda parcela, poderá ser provisionado em 1% (Risco “B”) e não 3% (Risco “C”). Isso fica ainda mais crítico se esse crédito em atraso for de vencimento único, conforme argumentações de nosso artigo: “Crédito de vencimento único potencializa perdas únicas”, de 01/09/2015. Portanto, isso se mostra como algo inglório, pois conforme estudo comprovando um conhecimento de domínio público, a Serasa atesta, conforme diagramação ao lado, que créditos longos têm seu risco agravado, sendo que sobre esses são aplicadas taxas crescentes para compensar seu maior risco, já que com o passar do tempo eleva-se exponencialmente a incerteza quanto à liquidez do devedor.

F) 360 DIAS DE ATRASO PARA IR PARA PERDA

Parece-nos exagerado o período de 180 dias para manter um cliente em Risco H (100% de provisão), para somente após esse prazo considerar perda, ainda mais se tratando de créditos de Pessoa Jurídica ou de créditos de Pessoa Física novas ou sem garantia real. E é frágil a alegação de que esse prazo elástico seria necessário para tentar concluir ações de cobrança com o objetivo de reversão. Atualmente há formas céleres de acionar garantias ou registrar devedores em “birôs” de negativação e, se em 180 dias não se conseguir o acordo (Risco de “AA” até “H”), muito provavelmente não serão os 180 dias adicionais que nos farão obtê-lo. Nossa sugestão é que, após 180 dias de vencido para PF (90 dias para PJ), o saldo em aberto devido por um sócio seja considerado como perda. Há 20 anos, essa janela de 180 dias no Risco “H” deveria ter uma razoável explicação técnica, mesmo que essa fosse eminentemente contábil, mas atualmente nos parece descompromissada com uma gestão prudential e ágil do risco. Créditos em aberto há mais de 180 dias têm uma taxa de eficácia à cobrança próxima de zero, ainda mais se forem oriundos de PJ. Então, por que não agravar o risco para perda, e assim agir de forma que esse crédito fosse adicionado ao volume que sinaliza a gravidade da liquidez da instituição, e não algo que em uma eventualidade poderia ser liquidado ou mesmo renegociado? Algumas vezes ouvimos com atenção a expressão: “minha provisão aumentou”. Mas, pela redução do prazo aqui sugerido de 360 para 180 dias (ou 90 dias para PJ), o que efetivamente pode ter se elevado foram as PERDAS e não a provisão. E isso muda tudo.



Essa exposição lógica de motivos imporia, sim, uma ressalva nesse normativo em sentido inverso da sua determinação que posterga o nível de provisão. Ou seja, créditos acima de 36 meses teriam sua provisão antecipada quanto ao prazo, agravando suas provisões em um nível anterior.

Obs.: a Resolução 2.682/99 foi editada quatro anos antes da Lei 10.820/03 que normatizou o desconto em folha (“consignação”), portanto, acredita-se que ela não fez menção a essa modalidade de crédito como hoje a conhecemos, e, sim, tratou de créditos comerciais normais com prazo acima de 36 meses. Relembrando que essas consignações de crédito para funcionários de entidades privadas e públicas, exceto as filiadas ao governo federal, têm riscos internalizados que se agravam na medida em que expandimos seus prazos, visando a permitir conceder maiores volumes a esses devedores.

Resumidamente: pelo maior risco deveria haver provisões muito mais expressivas. Se a instituição deseja alongar os prazos concedendo mais volumes, que tenha patrimônio para conter eventuais descompassos dessas perdas. Portanto, quem não seja beneficiada pela Resolução.

H) AMORTIZAÇÃO SIGNIFICATIVA?

No seu art. 8º a Resolução 2.682/99 traz: “A operação objeto de renegociação deve ser mantida, no mínimo, no mesmo nível de risco em que estiver classificada, observado que aquela registrada como prejuízo deve ser classificada como de risco nível H”. Mas, no seu 1º Parágrafo, tem a ressalva: “Admite-se a reclassificação para categoria de menor risco quando houver **Amortização Significativa** da operação ou quando fatos novos relevantes justificarem a mudança do nível de risco”. Essa menção à “amortização significativa” obteve do mercado uma amplitude ímpar e permite que verifiquemos percentuais baixos liquidados de uma dívida, mesmo sem fortes garantias, sendo renegociados com benefícios à instituição quanto aos níveis de risco e provisão. Prudencialmente orientamos nossos clientes que definam percentualmente em seus manuais de crédito o que literalmente consideram “amortização significativa” em algo razoável como 30%, 50% ..., evitando, assim, dissabores quanto à interpretação de auditores e do regulador. Mas isso são subterfúgios, pois é prudente o regulador:

- Definir claramente a abrangência e o seu estrito entendimento do que é “renegociação” no contexto da Resolução 2.682/99, para que contadores, auditores, sócios e a sociedade não tenham interpretações vagas ou confusas sobre termos ecléticos como: Refinanciamento, Novação etc., pois já se verificam interpretações duplas ou mais para esses, quando não sobreposições;
- Travar esse percentual, ponderando se é crédito parcelado, misto, vencimento único, “PF” ou “PJ”, origem de repasse oficial, refinanciamento, novação, etc.;
- Fazer menção quanto à recorrência da renegociação e, nesse caso, não beneficiar e sim agravar o risco;
- Exigir linhas de créditos nominadas de forma clara demonstrando serem frutos de renegociações;
- Criar um agrupamento distinto de provisões para renegociações, evitando misturá-los aos créditos normais;
- Mencionar a relevância da garantia quando da classificação do risco de uma renegociação; etc.

I) PROVISÃO EQUIVOCADA NÃO É “POUPANÇA”:

provisão deve ser entendida como uma saudável Poupança somente se forem, no mínimo, implementadas as melhorias aqui relatadas, caso contrário poderemos ter volumes provisionados que podem não ser coerentes com o risco que representam. O conceito de que as provisões devem ser geridas como uma “saudável poupança”, defendida por nossa consultoria, deve sempre ter como métrica as prudentes ponderações dos nossos artigos de 15/11/2014 “*Singular - Provisão - Uma inteligente Poupança a ser reinventada*” e de 11/08/2017 “*Provisão e Perdas abrem suas caixas de Pandora*”.

J) REANÁLISE DE OPERAÇÕES ACIMA DE R\$ 50.000,00:

a normatização menciona esse valor como sendo o ponto de partida para uma reanálise mais detalhada quanto ao risco e, consequentemente, a definição de uma provisão mais prudencial. Ocorre que há, pelo menos, dois grandes pontos de atenção nesse quesito:

- O patamar de R\$ 50.000,00 definido na Resolução em 1999 se corrigido nesses 20 anos pelo Índice Geral de Preço do Mercado (IGPM) da Fundação Getúlio Vargas, equivaleria hoje a **R\$ 188.009,16**, ou seja, uma majoração nesse valor em **276%** ou ainda “valeria” apenas **26%** do valor original. ►

- Portanto, esse “patamar” deveria ser indexado a algum índice oficial, redefinido anualmente pelo regulador ou ainda incluído no manual de crédito de cada Singular, após aprovado por esse regulador. Salientamos que o normativo atualizado reza que o BC poderá alterar esse valor, mas achamos que ele ainda não fez o adequado uso dessa sua prerrogativa. Caso o BC não seja efetivo, estaremos em pouco tempo com um valor insignificante diante do que pretendia a norma, o que pode sinalizar um descompasso frente à gestão do risco que estaria exposto uma instituição.
- O patamar de R\$ 50.000,00, esquecendo aqui a menção quanto a sua correção devida no item anterior, deveria ser algo coerente e ajustado ao perfil de cada Singular, pois para muitas esse patamar é a quase totalidade dos seus créditos, e para outras, pouco ou nada têm de créditos com saldo acima de R\$ 50.000,00 em sua carteira.

OUTRAS BREVES PONDERAÇÕES:

- Vê-se em tópicos desse artigo como no “C” - “Mesmo risco para PF e PJ” e o “G” - “Bônus de risco para créditos longos” que a própria Singular (ou sua “bandeira”) poderia facilmente definir parâmetros mais prudenciais que a própria Resolução.
- Aparentemente o BC já está desconfortável com a forma mais “leve” com a qual muitas entidades usam a provisão visando maiores resultados, tanto que vem realizando inspeções e acompanhamentos, exigindo ajustes nas práticas de gestão de riscos, quase que forçando “obviedades” quanto à provisão que, por algum motivo, ele mesmo, até pouco tempo, renegava a um segundo ou terceiro plano. Eventualmente seria mais produtor de rever as normativas definindo claramente parâmetros mais atuais e dinâmicos, caso contrário, todos perdem pela falta de padronização no julgamento.
- As recentes regulamentações sobre Gestão de Riscos como a 4.557/17 e 4.606/17, se bem exploradas, e simplificadas, poderão ser apoio para a correção das fragilidades originais da Resolução 2.682/99, ou quem sabe, pelo menos, o começo para sua revisão.
- O cadastro é a síntese de localização do devedor e da sua capacidade recente de liquidar uma dívida já contratada. Precisamos rever a eficácia do seu processo e atualização frente à modernidade e o risco.
- Não há normativo que explicita o risco ao qual uma instituição está exposta quanto a sua forte dependência de uma (ou poucas) fontes geradoras de riqueza, como: café, soja, milho, frango, suíno, classe funcional ou empresarial, associações classistas etc.. Isso, pois, sem essa ponderação, podemos ter hoje excelentes instituições que poderão passar por uma situação de penúria no próximo ciclo pela sua extrema dependência de uma fonte de renda debilitada por fatores externos. Assim, seria prudente o regulador definir normativos que ponderem e agravem esse risco, etc etc etc. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Parece-nos frágil vermos o órgão regulador acompanhar o risco de crédito de uma instituição utilizando-se fortemente de parâmetros contábeis e de auditoria internalizados na cartesiana e “vintenária” Resolução 2.682/99.

Pela exposição de motivos desse artigo, somos levados a concluir que essa norma tem inúmeras imperfeições, e, assim sendo, fica tácito que para o agente regulador, ela é uma ferramenta questionável e repleta de vícios de origem que o inibem de obter uma visão dos verdadeiros riscos a que estão expostas as entidades por ele controladas. A Resolução 2.682/99 é ainda mais frágil se suas premissas forem usadas para subsidiar a gestão interna do risco de nossas instituições Cooperativistas de Crédito.

Como se vê, somos auditados, contabilizados e absorvidos por um pensamento cartesiano edificado há décadas e que, de forma quase impensada e mecânica, somos induzidos a aceitá-lo como se fosse uma ótima ferramenta de gestão do risco de nossa Singular, tanto que alguns de nossos manuais de crédito são espelhados nessa “vintenária” normativa.

É urgente migrarmos para ferramentas distintas para gerir de forma eficaz nosso risco de crédito, independentemente se ela será ou não patrocinada pelo órgão regulador.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

A única revista técnica gratuita

direcionada aos executivos do cooperativismo de crédito no Brasil





CRÉDITO

APRENDIZADO DO COMITÊ DE CRÉDITO

postado em 29/01/2018

Aproximando-me dos 60 anos vejo que aprendo a cada dia mais ao rever minhas verdades, baseando-me em novos convívios e cenários, ainda que em volume menor do que o necessário. Vejo que esse aprendizado é potencializado quanto mais me ausento do cotidiano, e com novas crenças volto a ele, mesmo que para isso tenha de colocar em xeque alguns de meus antigos julgamentos.

Essa breve exposição de motivo nos subsidia na análise de algo que se observa discretamente em alguns momentos no Cooperativismo de Crédito, quando diante de um crédito de vulto de difícil recuperação, opta-se por desligar o gerente da agência responsável por esse crédito. Em alguns casos, concordamos ser essa uma decisão acertada, contudo não poderíamos generalizá-la sob a alegação de que o erro foi exclusivo do gerente da unidade, já que, em igual ou maior magnitude, o comitê de crédito foi corresponsável por essa aprovação, e, a esse, na quase totalidade dos casos, não é imputada qualquer penalidade. Em tempo, ressaltamos que, ao nosso entender, se o analista de crédito cumpriu seu papel, ele teve nesse contexto uma função meramente processual, limitada ao escopo técnico documental e de análise racional e pública dos dados.

Devemos observar que o Resultado de uma Singular será ainda por um bom tempo advindo direta ou indiretamente do crédito concedido através de nossos recursos próprios, e, cada vez mais, estaremos concedendo volumes crescentes a clientes empresariais, os quais ainda não são de total domínio de nosso modelo de negócio pela sua especificidade e novidade. Portanto, nossos processos creditícios devem ter procedimentos e padrões os mais assertivos possíveis.



APRENDIZADO: cenários cada vez mais complexos serão por nós vivenciados em nosso mercado de crédito, e as proposta de maiores vultos serão sempre deferidas pelo comitê de crédito. Assim, como é esperado, algumas dessas operações serão rotuladas como perdas, e não seria prudente novamente punirmos o gerente da unidade sem antes analisarmos a corresponsabilidade do comitê de crédito e a predisposição desse de auto aprendizado, repassando esse novo conhecimento a toda a Singular.

AGORA VEJAMOS ALGUNS PONTOS DE ATENÇÃO QUE PODEM CONCORRER COM UM MENOR APRENDIZADO DO COMITÊ DE CRÉDITO QUE ESTEJAM NA ALÇADA DA OPERAÇÃO:



AUTOMAÇÃO

Apesar da necessária automação do processo de decisão do comitê de crédito, permitindo que o parecer seja feito de forma não presencial, vê-se que esse é realizado sem uma discussão profícua com os demais membros.



CORRESPONSABILIDADE

Há uma cultura de mercado que, por ser um membro colegiado, não se identifica individualmente um responsável, haja vista que não deveria existir hierarquia em um comitê de crédito. Contudo, como de praxe, busca-se como "culpado" unicamente o gerente da unidade responsável pela operação.



SEGMENTO DIVERSIFICADO

Atuando em diversos segmentos os membros do comitê de crédito encontram dificuldades em tornar-se plenos conhecedores dos mesmos. Assim, quando o crédito de monta chega para o comitê de crédito, e sendo ele, ou algum de seus membros conhecedor desse mercado, terá elevada assertividade em seu deferimento. Caso contrário, terá maior chance de equívoco, já que seus votos estarão pautados nas informações repassada pelo gerente e pelo analista de crédito.



OUTROS

Urgência na liberação, metas expressivas, férias ou ausência de algum membro, baixa formação técnica, aspectos políticos, alta rotatividade dos gerentes das unidades, processo...

Reconhecemos que conceder crédito tem seu natural grau de risco, sendo que essa é uma solução das mais rentáveis em nosso portfólio, bem como que o parecer de crédito é fundamentado em informações momentâneas, e que, mesmo diante de perdas, precisamos continuar operando, aplicando em nossa política de crédito a totalidade de nossos aprendizados. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Sugerimos que a Singular tenha um processo formal que lhe permita aprender as razões pelas quais fizeram alguns créditos se tornarem inadimplentes, haja vista o baixo aprendizado do comitê de crédito com os deferimentos que vieram a se tornar operações inadimplentes diante dos novos cenários econômicos, os quais ainda serão agravados pela real necessidade de crescermos preferencialmente em operações de crédito junto ao público empresarial.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

TREINAMENTO CRÉDITO & RISCO



INCLUINDO EMPREENDEDOR RURAL

COMO AVANÇAR COM SEGURANÇA EM UM SEGMENTO TÃO COMPLEXO?

Apesar de ser responsável por um percentual elevado em nossas provisões, este segmento é e será relevante para perpetuação da Singular.


Ricardo Coelho
CONSULT



GESTÃO DA
CARTEIRA DE CRÉDITO

VISITA COMERCIAL
COM FOCO NO CRÉDITO

- Objetivo e Mensuração
- Linha, Desembolso e Precificação
- Liberação e Parecer
- Garantia
- Acompanhamento e Risco
- e muitos outros!

- Planejamento e Utilidade
- Condução da Visita
- Entrevista do Crédito
- Sinais Discretos de Risco
- Comprometimento & Monitoramento
- Validação do Nível de Esforço
- entre outros!



CRÉDITO

PROVISÃO E PERDAS ABREM SUAS CAIXAS DE PANDORA

postado em
11/08/2017

Caixa de Pandora é um artefato da mitologia grega, tirada do mito da criação de Pandora, que foi a primeira mulher criada por Zeus. A “caixa” era na verdade um grande jarro dado a Pandora, que continha todos os males do mundo. Pandora então por curiosidade abre o jarro, deixando escapar todos os males do mundo, menos a “esperança”. Dessa feita podemos fazer uma correlação da caixa de Pandora com os males que estão internalizados pela Provisão e Perdas, males esses que são liberados de forma generosa diante de crises econômicas, tal qual e pela qual passamos.

Propomos nesse breve artigo oportunas reflexões, na crença de que ainda nossas Provisões e Perdas tivessem abertas apenas uma pequena fresta da sua Caixa de Pandora (males do mundo). Ou seja, estaríamos vivenciando perdas creditícias não maiores do que aquelas que naturalmente aceitamos frente à natureza de risco de nosso modelo de negócio.

Vamos as nossas reflexões:

PROVISÕES:

01) As provisões de risco “AA e A” de clientes sem atraso (zero dia) devem ser desconsideradas nas posições gerencial das provisões, já que há uma boa chance de recebermos esses créditos.


02) As provisões de clientes com risco “A” com atraso de 1 a 14 dias devem ser monitoradas, pois apesar de serem risco “A”, vê-se na prática que esse atraso de alguns dias pode sinalizar anormalidade, em especial quando tem origem de clientes novos ou de baixa aderência. Ou ainda se o atraso não é originado por soluções desalinhadas do fluxo de renda do sócio.

- Portanto teríamos risco “A” (sem atraso) e “A+” (atraso de 1 a 14 dias).



Importantíssimo:

Desde 2005 o Banco Central utiliza de parâmetros de mercado que se distanciam dos riscos de "AA a H" (Res.2.682/99). Essa Resolução pode parecer prudente em um primeiro momento, mas na prática apresenta sérias imperfeições quanto a gestão de uma carteira de crédito. O Banco Central adota o conceito de **atraso** para créditos com 15 a 90 dias de vencidos, e **inadimplência** para créditos vencidos a mais de 90 dias. Essa adoção por parâmetros mundiais pelo BC é materializada quando se vê apenas o conceito de atraso e inadimplência na apresentação do Panorama do Mercado de Crédito de 05/2017 feita pelo presidente do Banco Central, Sr. Ilan Goldfajn. É relevante compartilhar que nessa apresentação fica notório que o risco pelo **atraso** (15 a 90 dias) de Pessoas Físicas é muito maior que sua **inadimplência**, sinalizando que esses cidadãos tendem "de forma criativa" conseguir recursos para cobrir seus atrasos. Fato que não ocorre quando se analisa os gráficos apresentados de Pessoa Jurídica. Neles se vê que claramente qualquer atraso segue a linha de inadimplência, sinalizando que quando uma empresa dá sinais de fraca liquidez, pouco ela pode fazer para solucionar seu descompasso, potencializando o risco.

- 
- 03) As provisões de risco "B" (atraso de 15 a 29 dias) devem ser geridas com atenção, apesar da prática nos demonstrar que usualmente serão situações facilmente contornadas, em especial se forem oriundas de Pessoa Física, que tendem a ter rendas mensais e terem elevada flexibilidade em conseguir rendas para atender atrasos recentes.
- 04) As provisões de risco "C a H" (atraso de 30 a 180 dias) compõem a Provisão de estresse e esse montante deve ser gerenciado de forma distinta para que possamos entender os movimentos e concentrações de entradas e saídas de cada uma das letras de risco.

PERDAS:

- 01) Devem ser monitoradas de forma mais ampla do que apenas pelo seu saldo. Deve-se atentar pelo fluxo das entradas vinda das Provisões e suas saídas, visando identificar se mesmo com queda do saldo global de perdas, o fluxo de entrada sinalizar que o cenário é desfavorável.
- 02) Perdas de Pessoa Jurídica devem ter prioridade haja vista sua forte deterioração na liquidez.
- 03) As perdas devem ter no mínimo 4 grupos em função dos dias da contabilização em prejuízo: de 1 a 180; de 181 a 360; de 361 a 720, e mais de 721. Assim teríamos a gestão de 4 safras de prejuízo e entenderíamos com mais astúcia a composição e o movimento de nossas perdas. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Parece-nos que a Caixas de Pandora ("mal-dades") que podemos abstrair desse artigo são o fato de que a provisão pela Res. 2.682/99 tem relevância contábil e fiscal, mas baixa eficácia quanto a eficaz gestão de nosso risco, e que a gestão do risco de Pessoa Jurídica, que hoje tanto incomoda as Singulares, deve ser feita por métricas específicas e supervisionada por uma justíssima régua de cobrança, assim esquecendo a "complacente" régua da Pessoa Física.

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



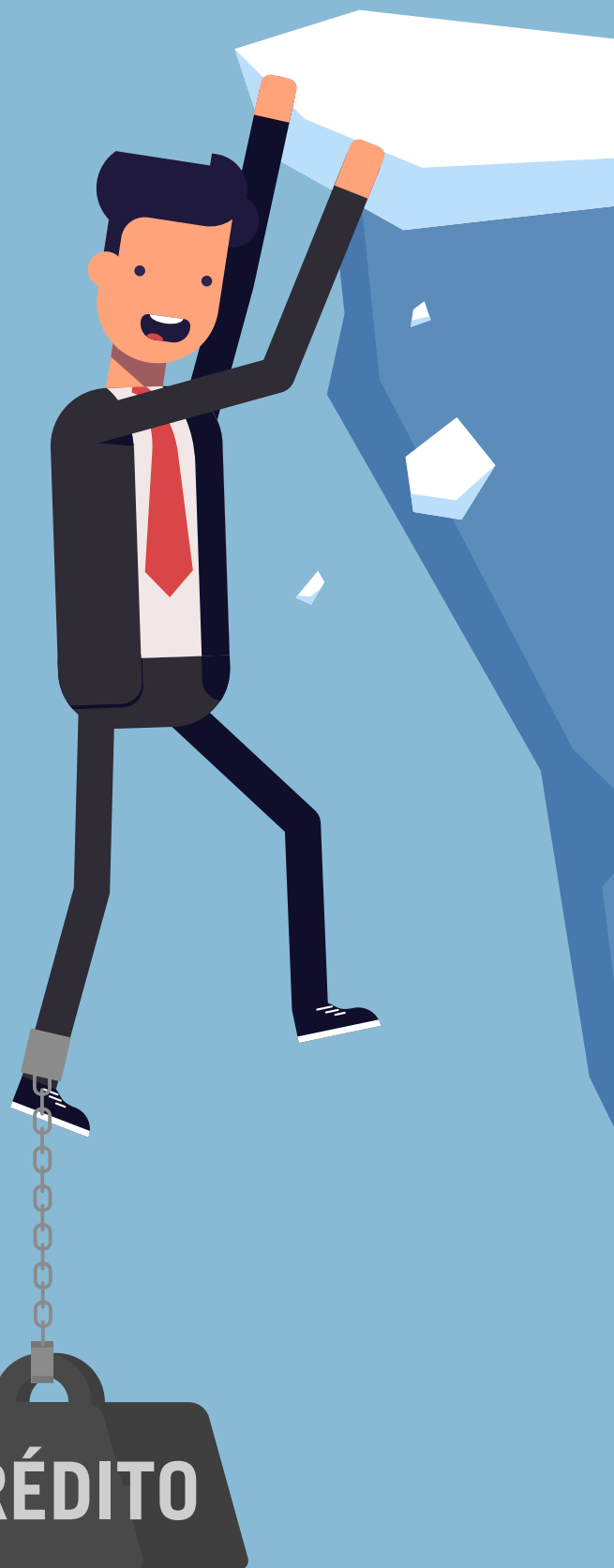
CRÉDITO

O BC QUESTIONA A EFICÁCIA DE NOSSA RÉGUA DE COBRANÇA DE PJ

postado em 11/12/2017

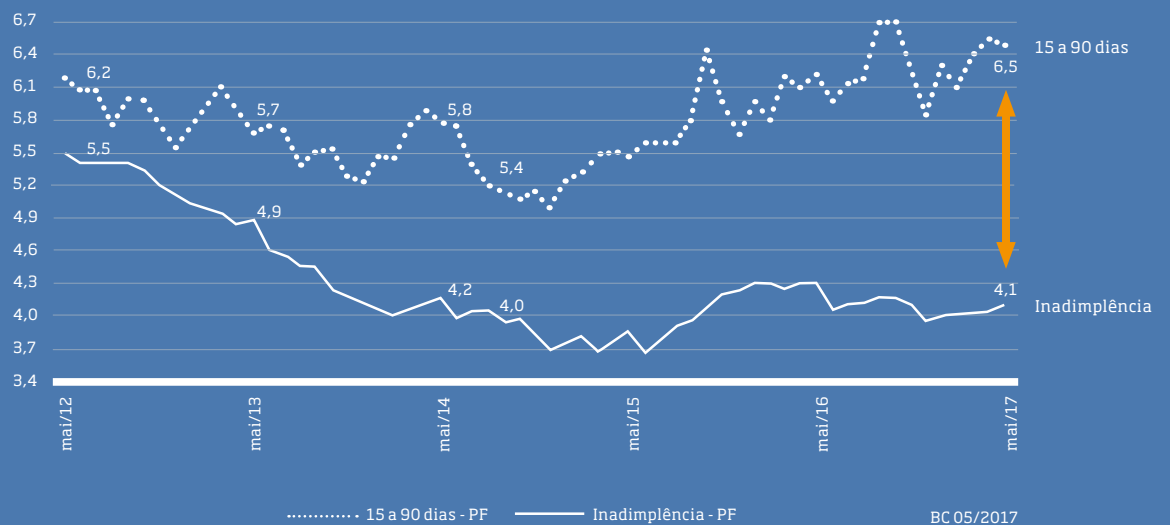
Nunca paramos de aprender, e algumas vezes o aprendizado apresenta uma fatura muito mais cara do que imaginávamos. Em maio deste ano tive acesso à apresentação do presidente do Banco Central, Ilan Goldfajn, onde demonstrou o macro cenário da economia. E entre tantas informações, duas me chamaram a atenção, não pelos números já que são médias de mercado conhecidas de muitos de nossos profissionais, mas, sim, pela riquíssima sinalização gerencial que traziam de forma dissimulada. Ao sobrepô-las, como se fosse um único cenário, passei a ver que elas guardavam uma fraca correlação, que demonstrava um provável equívoco no processo que norteia a régua de cobrança dos créditos vencidos de nossa carteira PJ.

Creio que o cotidiano nos consome e, ao naturalmente aplicarmos a lógica da indução tentávamos usar preceitos já testados em um cenário conhecido, como é o risco da carteira PF, em algo totalmente distinto, que é o risco inerente a PJ, sendo esse nicho um cenário novo para a quase totalidade do cooperativismo de crédito. Assim, acredito que para muitos de nós não era tão clara a disparidade do risco de crédito entre clientes PF e PJ, tema central deste artigo.

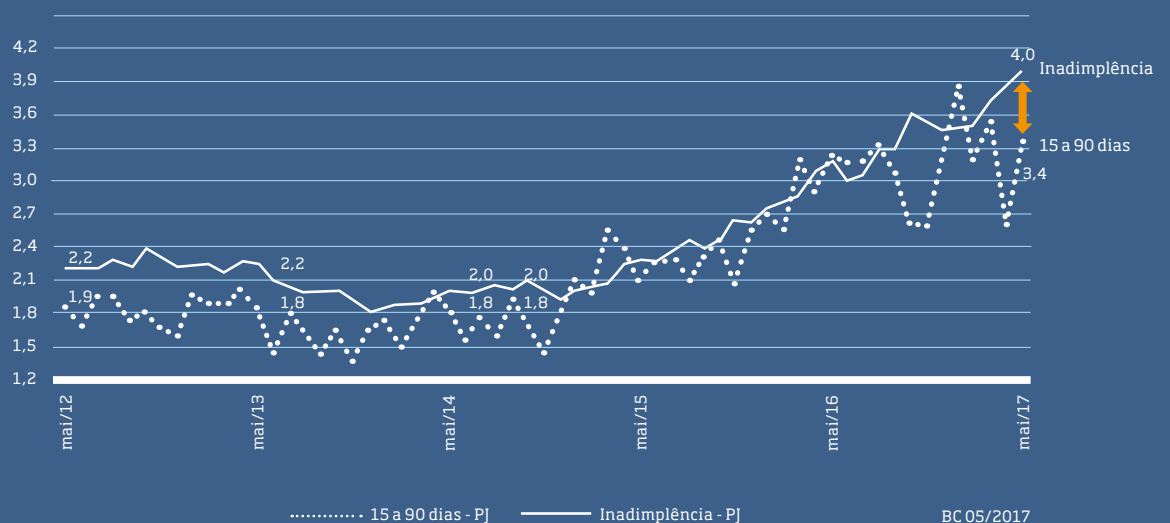


Antes de continuarmos, pedimos que analise minuciosamente os dois gráficos retirados da citada apresentação do BC onde verá os percentuais dos créditos vencidos nos últimos cinco anos de PF e PJ. Tente apenas, ao comparar estes dois gráficos oficiais, identificar sinais de que algo relevante deveria mudar em nossa Singular quanto à forma de gerir nossos créditos vencidos de PJ. ►

Atrasos de 15 a 90 dias e inadimplência Crédito Total - PF (%)



Atrasos de 15 a 90 dias e inadimplência Crédito Total - PJ (%)



Após sua atenta análise, imagino que observou enormes disparidades entre os dois gráficos e certamente já poderia iniciar a responder qual seria a mensagem subliminar que ambos, de forma sorrateira, nos ensinam quando os sobrepomos. Contudo, peço que continue a ler o artigo para que possa lapidar ainda mais suas reflexões e obter uma conclusão que lhe permita atuar frente aos prováveis equívocos que iremos lhe apresentar ao final de nossas considerações. Portanto, vamos agregar novas ponderações para subsidiar ainda mais sua resposta:

01) Verifique que os conceitos formais usados pelo BC e pelo mercado são muito mais coerentes do que os equivocados parâmetros da Resolução 2.682/99 que, entre outras coisas, determina classe de risco pelos níveis de AA a H, sem ponderar se é de PF ou PJ. Assim, vê-se que o BC:

- Não rotula nas posições de risco de crédito nenhum valor de cliente que estejam com 1 a 14 dias de dívida vencida, entendendo serem esses de baixo impacto no risco;
- Dá o rótulo de “**atraso**” para créditos com 15 a 90 dias de vencidos, pois acredita que, na média, esses devedores têm alta probabilidade de vir a colocar tais dívidas em dia. Obs: entendemos ser exagerado esse prazo de 90 dias para rotular uma PJ como atraso.
- Denomina de “**inadimplência**” créditos vencidos há mais de 91 dias, por acreditar que serão reduzidas as condições de recuperá-los pelo longo prazo decorrido. Portanto, sem qualquer menção a expressão “Perda”, ou a riscos de categorias de AA a H.

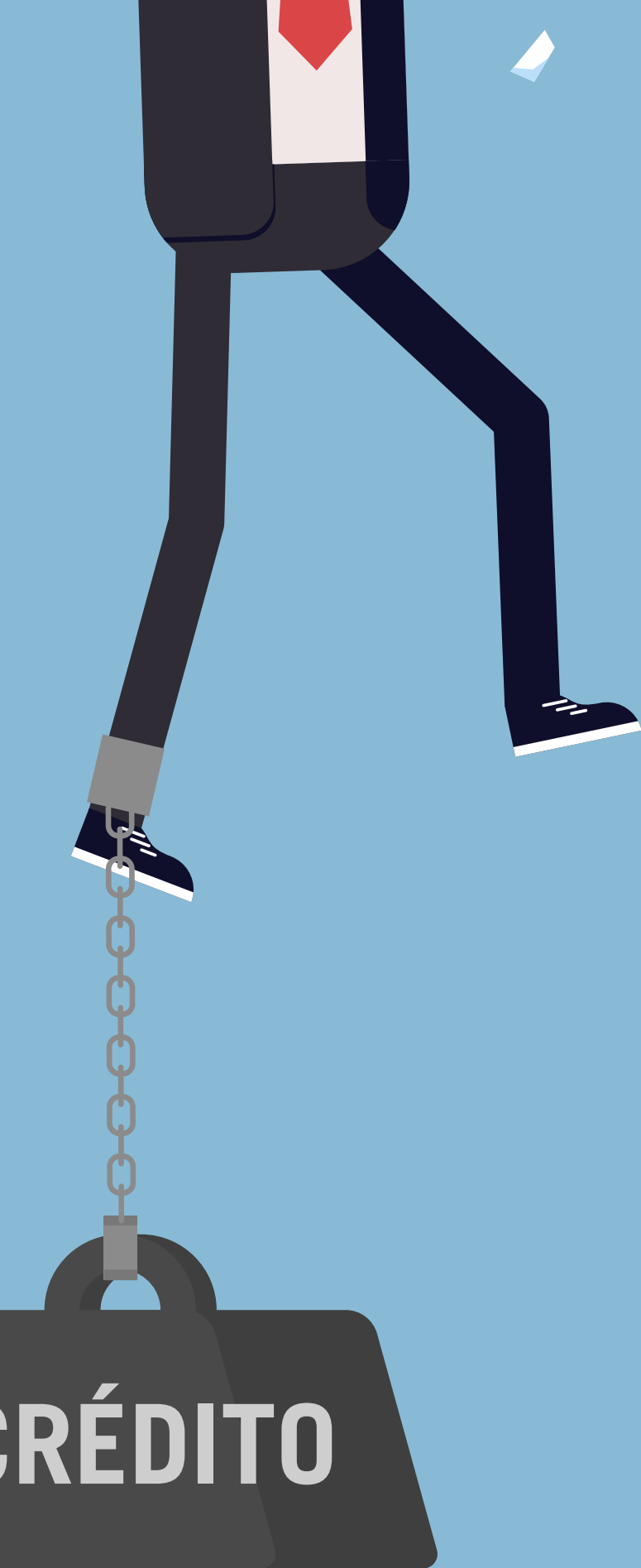
02) Os gráficos apresentam uma série histórica de cinco anos, a qual espelha exemplarmente o comportamento das dívidas vencidas há mais de 15 dias desses dois distintos grupos. Algo que muito provavelmente esteja ocorrendo em sua Singular e que precisa ser monitorado;

03) Os clientes PF conseguem com muita facilidade sair da condição de atraso pela facilidade de levantar recursos junto a seu micromundo, seja com parentes, amigos, vendendo pequenos bens, acessando FGTS, antecipando IR, fazendo acordos com seu empregador, fazendo serviços temporários, acessando outras linhas no mercado, ou qualquer outra solução criativa.

- Isso se verifica no gráfico de PF onde a linha de atraso (vencido de 15 a 90 dias) chega em 6,1% do universo desses clientes, sem nunca essa linha de atraso tocar na linha de inadimplência, que são créditos vencidos há mais de 91 dias.
- Em 12/2016 a inadimplência (vencido há mais 90 dias) dos clientes PF era de 4,1 %, contra 6,1% de atrasos (vencido de 15 a 90 dias), sinalizando que um enorme percentual de PF consegue sair da condição de atraso, deixando a estatística dos créditos vencidos.

04) Quanto ao risco de crédito vê-se que os devedores PJ pouco têm a ver com os devedores PF. Se um devedor PJ passa à condição de atraso (vencido de 16 a 90 dias), tem elevada probabilidade de ser arrastado para a condição de inadimplentes (vencido há mais de 91 dias), pois muito provavelmente não terá mais acesso a novas linhas de crédito, seus atuais limites tendem a estar tomados, esgotaram-se suas garantias, e o mercado lhe fecha as portas.

- Diferente da realidade dos devedores PF, os clientes PJ, pelo risco natural da operação, não dispõe de uma vasta gama de fontes criativas e dinâmicas de levantar recursos para colocarem em dia suas finanças. Ou seja, quando apresentam debilidade de caixa, os devedores PJ sinalizam com muita força que tendem a passar da condição de atraso para inadimplente. Portanto, algo muito mais agressivo do que verificado nas PF. ■



REFLEXÕES FINAIS.

Com base nessas exposições de motivos, seria oportuno reunir-se com seus líderes para responder as inquietudes abaixo propostas e, quem sabe, reposicionar a gestão dos créditos dos seus sócios PJ, promovendo melhor acompanhamento desses créditos vencidos.

Pergunte-se:

01) A régua de cobrança que utilizam é a mesma para clientes PF e PJ, ou já espelha a realidade incontestemente explicitada em informações oficiais do BC, que os vê como dois mundos?

02) Caso usem a mesma régua de cobrança para PF e PJ, seria essa uma das razões para um eventual crescimento das provisões na sua carteira PJ frente a PF?

03) Será que sua Singular não está gerindo o processo de cobrança de todos os seus sócios vencidos pela incongruente Res.2.682/99 (AA a H)? Isso, pois, mesmo que alguns a considerem contabilmente eficaz, nós a vemos como uma ferramenta pobre de gestão, e provavelmente maléfica ao controle dos créditos vencidos em nossas Singulares. Tema de um breve artigo.

*Uma das premissas básicas da cobrança é: **quem primeiro cobra, primeiro recebe.** Algo elementar diante de créditos vencidos de PJ. Então, por que nossa régua de cobrança estaria complacente?*

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



CRÉDITO

A TAXA DE JUROS PÓS-FIXADA EM DI TERIA ALGO A CONFESSAR?

postado em 31/10/2017

Estamos em um cenário de estresse nunca vivido pelo nosso modelo de negócio e nos deparamos com questionamentos que poderiam ser considerados impertinentes há alguns anos. Um deles é o que coloca na berlinda a certeza que créditos mais longos deveriam ser concedidos com taxas mistas, uma parte fixa e outra em DI (Depósito Interbancário), o qual segue a SELIC.

Mas algo está acontecendo, e que não foi observado na queda abrupta da SELIC em 2012, no Governo Dilma, quando essa taxa, de uma forma um tanto quanto política caiu, de 12,5% a.a. para 7,25% a.a. em pouco mais de um ano. Era outro cenário. O crédito crescia, o mercado interno estava aquecido, não havia desemprego, obtínhamos superávits comerciais e fiscais, as *commodities* tinham ainda mais mercado e

preço, o dólar era favorável, vivíamos ansiosos pela Copa do Mundo e não tínhamos conhecimento das enormes corrupções que hoje nos aflige. Agora, vimos em menos de um ano a SELIC trilhar essa mesma queda, saindo de 14,25% a.a. para 7,5% a.a.. Contudo, hoje o nosso mercado está depauperado, o que nada lembra os bons ventos de 2012 e, para piorar ainda somos “feridos” pela corrupção, quebradeira de governos entre outras mazelas.

Então, fica o questionamento quanto à certeza incontestada que tínhamos de que, para melhor garantirmos nossos riscos frente a grandes oscilações do custo do dinheiro que emprestamos a médio e longo prazo, deveríamos adotar taxas de juros compostas por uma parte fixa e outra variável, e que essa fosse a mais fiel possível à oscilação do custo do dinheiro.

Para tanto, adotou-se o DI como válvula, de tal sorte que passamos a ver como costumeiras as taxas de crédito acima de 24 meses definidas como “taxa fixa mais DI”, ou seja, um crédito em 36 parcelas passou a ter uma taxa fixa, por exemplo, de 0,7% a.m. mais a variação do DI.

Sem ponderar os entraves legais abordados em nosso recente artigo “As Imperfeições Jurídicas das taxas de juros atreladas ao DI”

percebemos alguns vestígios de que essa certeza acima citada pode ter alguns calcanhares de Aquiles não observados em 2012, quando se viveu uma abrupta queda da SELIC. Será que temos respostas técnicas e claras sobre o que pode estar acontecendo com algumas carteiras de crédito com taxas atreladas ao DI, que de forma complexa teimam em apresentar redução em sua rentabilidade, perder saldo, melhorando, contudo sua adimplência?

SENÃO, VEJAMOS UM SEGUINTE CENÁRIO

Um cliente que tivesse tomado crédito no início de dezembro de 2016 com taxa de juros fixa de 0,7% a.m. mais “1,2% a.m. de DI” (SELIC de 14,25% a.a.) imaginava que sua taxa seria 1,9% a.m. e uma parcela mensal de R\$ 1.000,00. Passados 10 meses temos uma SELIC de 7,5% a.a. e para o cliente a parcela será de R\$ 920,00 (ex.) já que sua taxa hoje seria de 1,3% a.m. (0,7% a.m. + “0,6% a.m. de DI”). Parece-nos que algo pode estar desalinhado, pois nosso custo do dinheiro e sua origem (*funding*) não tem uma relação direta com o DI como fica vitrificado na taxa de juros variável desse cliente. Nosso *funding* tem outras origens que custam muito menos que 100% do DI como pode ser o Capital Social, a média da remuneração do Depósito a Prazo, ou ainda não terem custo como Reserva, Depósito à Vista... . Donde se obtém o seguinte questionamento: Se meu cliente tem uma redução acintosa de valor na parcela pela queda do DI (SELIC), teria nosso modelo de negócio uma redução em percentual no seu custo do *funding* em mesma magnitude?

Acreditamos que não. Nesse caso, o cliente teve uma queda de 0,6% a.m. (32%) de redução na taxa devida, mas certamente não foi essa a redução que tivemos no custo do *funding*. Tanto que é fácil encontrarmos carteiras de crédito definidas como “pós-fixadas” com redução relevante na sua rentabilidade e no saldo.

Vale aqui ressaltar que, de forma contrária, como descrito em nosso recente artigo: “SELIC baixa maquia o resultado no crédito”, vemos na quase totalidade das Singulares que adotam carteira fortemente alicerçadas em crédito pré-fixado, generosos ganhos premiados pela manutenção das taxas de juros, mesmo diante da redução do custo do funding (fruto da recente queda abrupta do DI), já que isso barateia muito seu Depósito a Prazo e a eventual remuneração do Capital Social. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Quem sabe não estamos diante de um tema que deveria ser melhor compreendido e validado por nossos líderes? Há um sinal tênue de que existe um hiato entre a estratégia e a prática, o que pode colocar em xeque algumas de nossas certezas. Caso não haja equívocos, fica o aprendizado de rever nossas verdades diante de uma mudança drástica de cenário.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



5º WORKSHOP GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO NA INSTABILIDADE ECONÔMICA

**19 e 20
JULHO/2018
FOZ DO IGUAÇU**

PROGRAME-SE

E VENHA FAZER PARTE DESTA
SELETO GRUPO DE LÍDERES

Há 4 edições, trazendo discussões do cotidiano para um encontro de executivos e gestores do cooperativismo de crédito.

Nesta 5ª edição, faremos uma abordagem ainda mais aprofundada nos pontos mais delicados do nosso modelo de negócio, possibilitando assim, dissertações mais eloquentes e conclusões mais práticas a serem aplicadas em nossas Singulares.



3º WORKSHOP / 2016



4º WORKSHOP / 2017




Ricardo Coelho
CONSULT



CRÉDITO

SELIC BAIXA MAQUIA O RESULTADO NO CRÉDITO

postado em 22/09/2017



Em recente consultoria foi-nos apresentada uma interessante evolução nos resultados da Singular nesse ano de 2017. Contudo, não havia sinais de uma melhora significativa em seus processos comerciais. Diante disso, passamos a analisar criteriosamente cada item de evolução das receitas, até nos deparamos com uma evolução relevante no ganho em sua volumosa carteira de crédito de varejo pré-fixada. Ocorre que nessa carteira não se verificou evolução significativa em seu saldo, não foram majoradas as taxas dos créditos, não houve grandes recuperações creditícias e as provisões se mantiveram estáveis. Como se vê, não houve fatos que usualmente impactam na rentabilidade de uma carteira de crédito pré-fixada massificada. Então o que justificaria essa evolução nos resultados dessa carteira de crédito?

Após análise, verificamos que o “óbvio”, mas não claro fato gerador, também ocorre em todas as carteiras de crédito pré-fixadas de nosso modelo de negócio.

Portanto, a não observância desse cenário pode nos levar a analisar de forma errônea nossos resultados, metas, planejamento, posições gerencias etc., o que é um sério descuido nesse desconfortável cenário comercial nacional que teima em se alongar. E pela relevância e atualidade desse tema, doravante iremos compartilhar nossas reflexões, para que possa analisá-la com foco na realidade de sua Singular.

ENTENDENDO O CENÁRIO

Imagine que uma Singular X durante todo o ano de 2017 não alterará suas taxas pré-fixadas de crédito, manterá uma taxa média de 2,7% a.m. e continuará com sua carteira em um mesmo patamar. Além disso, para melhor compreensão didática, iremos admitir que essa Singular X tem um custo de *funding* (dinheiro disponível para empréstimos) um pouco acima da média, seguindo a SELIC. A qual iniciou o ano com um índice “mensalizado” de 1,10% a.m. e em 09/2017 caiu para 0,68% a.m., podendo chegar a 0,54% a.m. em 12/2017 se confirmada sua previsão de 7% a.a. no final desse ano.

Nesse cenário vê-se que o custo mensal do seu *funding*, que compôs a carteira de pré-fixado nos meses de 2017, teve um enorme barateamento de aproximadamente 38%, podendo chegar em 50% ao final do ano. E é essa redução acentuada no custo do dinheiro que emprestamos na carteira de recursos próprios com taxa pré-fixada que vem agraciando generosamente todas essas nossas Singulares, já que são raras as instituições que repassaram a totalidade dessa queda abrupta da SELIC para sua carteira futura de crédito pré-fixada.

IDENTIFICANDO ESSE RESULTADO NÃO-COMERCIAL

Nesse contexto, pode-se dizer que uma Singular que mantém em 2017 um saldo em crédito pré-fixado de R\$ 10.000.000,00, praticando uma taxa média de 2,75% a.m. com um custo de *funding* próximo a SELIC, teve em 01/2017 um ganho bruto aproximado de R\$ 125.000,00 contra R\$ 180.000,00 em 12/2017. Isso nos faz concluir que houve um acréscimo de 44% (R\$ 55.000,00) no resultado mensal unicamente pela queda da SELIC. Vemos nessa hipotética Singular, que detêm uma carteira de crédito pré-fixada com média anual de R\$ 10.000.000,00, que o resultado anual foi gradativamente acrescentado de forma gratuita em R\$ 330.000,00, ou 3,3%. Como se vê, isso é algo muito significativo ainda mais se considerarmos que a Singular não despendeu nenhum esforço comercial para obtê-lo.

O importante aqui é ressaltar que nada de especial comercialmente foi realizado nessa hipotética Singular, já que esse resultado adicional de R\$ 330.000,00 em 2017 é fruto unicamente da redução por definição legal da SELIC, a qual afetou favoravelmente o custo da formação de *funding* e que, diretamente e imediatamente, se aplica sobre toda a carteira de crédito pré-fixada nos itens que dependem da variação da SELIC/DI. Por fim, destacamos a grandeza desse “bônus”, já que, em conceito, a grande maioria das nossas Singulares tem carteiras pré-fixadas muito mais expressivas que a desse exemplo didático, gerando volumes desse “bônus” muito mais expressivos. Volumes esses que podem ser muito expressivos quando confrontados ao resultado ou Sobras da Singular, “favorecendo” a fluidez da AGO de 2018, ou até, eventualmente ter viabilizado a reversão de um eventual Prejuízo em Sobras. ►

AJUSTE À SUA REALIDADE

Certamente os dados de sua Singular são distintos da nossa didática Singular X, mas não há dúvidas que sua Instituição se beneficiou até aqui, nesse ano de 2017, da queda da SELIC e que há uma forte tendência desse benefício se alongar por mais um bom tempo. Comentamos isso, pois a SELIC está na composição de seu *funding*, seja na participação do Depósito a Prazo ou dos Juros ao Capital Social, e, nesse atual cenário, ao se reduzir esse custo financeiro, maximiza-se os ganhos na carteira de juros pré-fixada. ■

1ª REFLEXÃO FINAL

Nesse atual cenário de estresse, e pela explicitação do conteúdo desse artigo, é um tanto quanto exagerado acreditar que a manutenção ou a evolução dos resultados e Sobra da Singular em 2017 é fruto unicamente de seus esforços comerciais. Contudo, caso uma Singular apresente baixo crescimento ou redução de seu resultado em 2017, sem que tenha volumes exagerados aplicados na centralização de recursos, seria prudente que ficasse atenta para não se equivocar em identificar em suas análises as origens da baixa rentabilidade, focando preferencialmente em uma maior provisão, desemprego, problemas climáticos, recessão, maiores custos administrativos etc... Isso, pois, sua situação geral é mais complexa, já que sem esse "bônus" obtido com a queda da SELIC, seu resultado geral seria ainda mais debilitado.

É até procedente a alegação de que perdemos resultado na centralização, mas esse item não deveria ser relevante em nosso resultado, já que, se assim o for, isso não estaria apenas afetando a rentabilidade da Singular, mas, sim, sua perpetuação. Afinal, devemos primar por sermos eficaz comercialmente na compra e venda de recursos entre nossos sócios, agregando serviços próprios e de terceiros através da conta corrente, já que são esses os objetivos que nortearam a edificação da Singular e a farão ser competitiva hoje e no futuro. A centralização financeira muito acima do legal é um descompasso que, como a temida falta de liquidez, pode ser também uma delicada posição mercadológica.

2ª REFLEXÃO FINAL

É premente que seus conselheiros e demais líderes reconheçam o quanto cresceu mês-a-mês o resultado em 2017, em função do fator externo relativo à queda do custo da SELIC na carteira de crédito pré-fixada, bem como a projeção desse cenário de bonificações. Isso, pois, é notório que esse acréscimo no resultado pode ter em seu composto uma generosa parcela que pouco ou nada teve a ver com uma maior eficácia comercial da Singular. Isso remete a uma criteriosa necessidade de rever as formas com que acompanhamos e/ou definimos nossos planejamentos, nossas metas, nossas avaliações das unidades, nossas premiações aos funcionários, nossas projeções futuras etc., com destaque para o desejável posicionamento comercial longínquo para nossa Singular.

Devemos também alertar esses líderes que o "bônus" tratado nesse artigo é passageiro e que poderá desaparecer muito em breve, e que isso exigirá uma estratégia comercial muito mais efetiva para recuperar um lugar mais estruturado quanto à rentabilidade e competitividade. Isso, pois, análises equivocadas quanto a nossa verdadeira eficácia comerciais, como a potencializada nesse artigo, podem hoje até indevidamente nos aplaudir, mas nos retiram "músculo" e "reservas" para recuperar o espaço perdido de mercado.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.



**CRÉDITO**

AS IMPERFEIÇÕES JURÍDICAS DAS TAXAS DE JUROS ATRELADAS AO DI

postado em **14/09/2017**

A visão de futuro não nos é clara, apesar de tentarmos adivinhá-la com base em inferências técnicas ou em cenários passados. É essa incerteza que fez com que, diante de um passado de mercado pujante, comprador e líquido, muitas Singulares optassem por atrelar indexadores em suas taxas de juros de créditos mais longos, estas passando a ser taxas pós-fixadas, onde uma parte dos juros é fixo e outra indexada ao CDI (Certificado de Depósito Interbancário).

Assim sendo, a adoção de juros pós-fixados nos créditos de média e longa duração visa suavizar o impacto da oscilação futura do custo médio do dinheiro emprestado (*funding*), que, em conceito, tem como base o CDI, o qual segue a SELIC. A utilidade da adoção de taxa pós-fixada nos créditos mais

longos fica clara quando vivenciamos o atual cenário de oscilação da SELIC, com destaque a sua abrupta queda de 30% em menos de seis meses. Isso faz com que as parcelas e o saldo devedor de nossos clientes caiam quando da queda do DI/SELIC e venham a subir quando esse índice subir, deixando nosso ganho real restrito a taxa de juros fixos, caso não consigamos reduzir nosso custo de captação atrelado ao DI/SELIC.

Apesar dessa enorme coerência econômica e financeira, o uso do DI como parte flexível dos juros em taxa pós-fixada passa por um momento de profunda reflexão quanto a sua coerência legal. Com base nisso, veremos nesse artigo de forma breve e clara algumas ponderações, sem esgotá-las ou considerar que esse artigo é nossa crença definitiva. ►

A INTERPRETAÇÃO LEGAL DO USO DO DI EM TAXA PÓS-FIXADA

O uso do DI como um componente de custo de taxa de juros pós-fixada, que é somada a uma taxa de juros fixa, vem recebendo cada vez mais “críticas” de alguns agentes do judiciário que a consideram inaplicável com base na Súmula 176 do STJ. Argumentam que é nula a cláusula contratual que sujeita o devedor à taxa de juros divulgada pela ANBID-CETIP, pois o DI já tem em sua composição uma parte que corrige a “inflação” e outra que remunera o aplicador que detêm esse título.

Assim sendo, entendem que sobre o devedor são aplicadas duas taxas de juros distintas: a fixa (pré-fixada) e a que está embutida na taxa de juros pós-fixada, relativa ao ganho real da instituição. Isso, pois, a outra parte da “taxa de juros pós-fixada” (DI) tem a função de apenas corrigir a “inflação”, não sendo, portanto, considerada como ganho da instituição financeira.

FICA A INCÓGNITA

Para esse grupo do judiciário, qual seria um índice oficial que deveríamos utilizar e que fosse o mais ajustado às nossas soluções de crédito de médio e longo prazo? Seria a TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo, que é oficial e utilizada pelo BNDES e assim como as instituições financeiras tradicionais soma nos custos do crédito uma taxa de juros fixa somada a outra composta e pós-fixada? Sim, pois a TJLP carrega em seu bojo um juro “extra”, já que é calculada com base em dois parâmetros: uma meta de inflação oficial *pro rata* para os doze meses seguintes e um prêmio de risco, além de adotar nos créditos também uma taxa fixa pré-fixada.

Como se vê, há similitude entre o uso do DI e a TJLP, a qual é considerada legal pelo judiciário. Não nos parece prudente que o judiciário nos oriente a usar como indexador a discreta TR que compõe a remuneração da Poupança, a qual também tem uma taxa fixa adicional que representa ganho de capital ao aplicador. Mas não seria de estranhar que nos orientassem a usar um índice oficial que não tenha uma composição interna de correção de “inflação” e ganhos, como é o caso do INPC, IPCA, IGPM?

Em alguns momentos, nos parece que o problema poderia ser que

esses profissionais não acatariam o uso do CDI por instituições financeiras, pois isso poderia não permitir total transparência e segurança ao devedor, já que é um índice “quase próprio” dessas instituições e, portanto, não oficial.

Nesse caso, poderíamos imaginar que eventualmente essa lógica

mental do judiciário pudesse aceitar a aplicação do indexador SELIC definida pelo Banco Central,

como sendo a parte variável da taxa, retirando assim qualquer viés não oficial. Seria o ideal, mas acreditamos que esse argumento precisaria de uma melhor estruturação e engajamento de mais setores de nosso modelo de negócio.

SUGESTÃO PALIATIVA - TJLP

Parece-nos claro que dificilmente teremos frente a esse grupo do judiciário acesso a algum índice não oficial que possa minimamente ter uma variação próxima do custo futuro de nosso dinheiro que emprestamos. Como sugestão paliativa, apesar de sabermos da sua descontinuidade, deveríamos ponderar o uso da TJLP no lugar do DI, evitando assim futuros desalinhamentos jurídicos.

Parece-nos claro que dificilmente teremos frente a esse grupo do judiciário acesso a algum índice não oficial que possa minimamente ter uma variação próxima do custo futuro de nosso dinheiro que emprestamos.

Essa opção iria requerer um grande esforço de nossos líderes e representantes políticos, pois a TJLP é fruto de uma Medida Provisória de 1994, que a definia como o custo básico principalmente dos financiamentos concedidos pelo BNDES. Portanto, aparentemente, não aberta às demais instituições financeiras.

Mas, como vimos, a TJLP tem uma estrutura muito próxima do DI por também trazer internamente uma taxa de juros real agregada de uma “correção monetária”, ambas somando também uma taxa de juros pré-fixada. Assim, imaginando que é possível o uso da TJLP por nós, não devemos descartar o uso a partir de 01/01/2018 da TLP (Taxa de Longo Prazo), que será a sucessora da TJLP em um movimento de cinco anos para sua total implementação. A TLP será composta pela variação do IPCA, somada a uma taxa pré-fixada, tendendo gradualmente a ser mais próxima do DI/SELIC, permitindo, assim, eliminar ou reduzir drasticamente as despesas do governo com subsídios nos créditos oficiais.

Acreditamos que a TLP poderá ser indiretamente muito útil a nós, caso precisemos deixar de usar futuramente o DI.

USAR OU NÃO TAXA PÓS-FIXADA COM DI?

Pelo elevado número de Singulares que adotam a prática de taxa de juros pós-fixada e pelo enorme vulto de longo prazo liberado nessas carteiras, podemos considerar que é ainda baixo o volume de litígios quanto à aplicação do DI nessas taxas. Contudo, nossos líderes devem decidir por mantê-la ou não, após ponderar os riscos de se conceder crédito de médio e longo prazo sem uma moderada segurança quanto ao custo futuro desse longínquo *funding*, sem esquecer de levar em conta nessa decisão os eventuais futuros impactos jurídicos frente a necessidade de sermos exemplos frente aos princípios que norteiam a ética e a governança. ■

REFLEXÕES FINAIS.

Para evitar descompassos legais poderíamos mudar o DI para TJLP, elevando suavemente nossas taxas fixas, ou mesmo adotar doravante a taxa pós-fixada em DI apenas em créditos de médio e longo prazo de ótimos clientes, reduzindo, assim, esse volume e mitigando eventuais percalços, ou ainda usar apenas a taxa pré-fixada, atrelando a ela esse risco quanto ao futuro.

*É um enorme risco conceder créditos de médio e longo prazo sem ter uma segurança quanto à composição futura do custo desse *funding*. E esse risco talvez seja muito maior que a manutenção do uso da taxa pós-fixada com DI.*

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

PALESTRA

PIPOCA DO VALDIR

MAIS DE 800 PALESTRAS
REALIZADAS, ENSINANDO
A SUPERAR DESAFIOS!

O Pipoqueiro Valdir!

Encante-se com a história de vida de um ex-boia-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 abrilhantou eventos de centenas de empresas nacionais e multinacionais e é destaque na mídia nacional: **Fantástico, Mais Você, Veja, Venda Mais...**

PIPOCA DO
VALDIR

ENTRE EM CONTATO:

(41) 3569 0466  /pipocadovaldir
contato@pipocadovaldir.com.br
www.pipocadovaldir.com.br

SEU PRÓXIMO PARCEIRO

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



5º WORKSHOP PLANEJAMENTO & METAS

OUTUBRO/2018

Com a interação dos participantes, apresentamos e debatemos de forma franca e objetiva os preceitos que devem nortear nossas importantes ferramentas de gestão, permitindo que continuem a potencializar o projeto de perpetuação de nossas instituições.

Agradecemos a presença de todos os cooperativistas que já ajudaram a fazer deste evento uma experiência produtiva e relevante e convidamos estes e os demais profissionais de nosso segmento a participarem!

PROGRAMA-SE! O PRÓXIMO EVENTO
SERÁ EM OUTUBRO!



RC
Ricardo Coelho
CONSULT



Navegue com segurança neste mercado de incertezas.

Faça como nossos clientes: antecipe-se ao mercado.

Solicite orçamento de nossa Consultoria.



Ricardo Coelho
CONSULT

Proposta de parcerias:

41 3569 0466

contato@ricardocoelhoconsult.com.br

