

# 0 Brasil parou. Reveja sua estratégia

## **0 Brasil parou. Reveja sua estratégia**

O problema é de confiança. Anos sofríveis de PIBs negativos, seguidos de um discreto crescimento no ano passado inflado por anos de recessão e por ações populistas, como a liberação do FGTS. A isso se soma uma baixa SELIC e uma comportada inflação, as quais não traduzem a sofrível realidade da economia. No mercado externo o dólar se valoriza, o petróleo se eleva, crises e guerras se avolumam... Internamente vivemos um cenário de política depauperada, governo endividado e perdulário, estados quebrados, desemprego elevado, uma Copa do Mundo sem brilho, a aproximação de eleições majoritárias sem uma racionalidade saudável para tanto, entre outras tantas mazelas que não podem ser mitigadas, a não ser por uma enorme mudança de consciência e atitude de todos nós. Algo que ainda não estamos convencidos que irá acontecer na grandeza e na rapidez necessária.

Vimos agora uma gravíssima greve dos caminhoneiros sendo deflagrada, construída de forma complexa e difusa, sem que houvesse um notório apelo político, e, pela falta de clara liderança, serão imprevisíveis seus efeitos e limites. Independente de apoiarmos ou não a solução dada pelo governo a essa greve, certamente ela é cara e paliativa, já que o tema central não foi resolvido. Trata-se apenas de mais uma grande bomba a ser colocada no colo do próximo presidente, que esperamos seja um ser iluminado, nem muito a esquerda nem muito a direita.

**Não é falta de otimismo.** Diante desse sério cenário que se desenha, não devemos ser como Poliana, retratada em 1913 no livro de Eleanor H. Porter, que em tudo encontrava coisas boas. Preferimos pensar que Confúcio estava mais atento ao

ser humano, quando disse em 500 a.C. que “o pessimismo torna os homens **cautelosos**, enquanto o **otimismo** os tornam imprudentes”. Mas, por outro lado, com falta de confiança/otimismo os empresários e empreendedores se retraem, travando a pujança.

**Cautela.** É disso que tratamos nesse artigo. Por mais indigesto e árduo que venha a ser esse segundo semestre de 2018, certamente é equivocados seguirmos o otimismo naturalmente contido em nosso atual planejamento estratégico. A nossa caminhada já foi afetada pela penúria que se instalou, e precisamos antever as consequências dessa realidade, para que nossas ações foquem em nos manter competitivos nesse novo cenário, que tende a se agravar e se prorrogar por mais tempo do que desejaríamos.

Em janeiro desse ano postamos o artigo “2018 a 2022 – Será um voo de galinha?”, onde pedíamos **cautela** em nossos planejamentos. Elencamos nele realidades que tendiam/tendem a minar nosso excessivo entusiasmo. Esse artigo naturalmente recebeu críticas ao contrariar alguns **otimistas** e somos gratos a todas essas ponderações, pois: “Concordar é secundário. Refletir é urgente”.

**Comitê de Gestão de Crise:** Com esses novos acontecimentos nacionais e internacionais parece-nos que é hora de cada uma de nossas Singulares (e suas entidades) criarem uma estrutura próxima do que se conhece como Comitê de Gestão de Crise, visando instituir um plano de ação efetivo para mitigar os percalços desse desafiador cenário. Esses Comitês são formalmente previstos nos manuais de grandes empresas e governos, e aplicados com muita eficácia quando acionados, dando mais fluidez ao estressante cotidiano que se desenhou.

Com a adoção desse Comitê, naturalmente o planejamento estratégico é suspenso e realinhado em pleno voo a nova realidade apresentada. Ele poderia se pautar por:

- Definir quem (e como) está autorizado a falar com o mercado/cliente/mídia...;
- Policiar para que a Singular não seja rotulada como simpática a qualquer preferência política;
- Definir um plano de mídia eventual para apoiar uma decisão estratégica urgente;
- Definir um canal aberto da Presidência/Diretoria com as unidades;
- Definir rotinas e comunicação das reuniões para que esse Comitê ganhe coerência/relevância para os seguidores, e, eventualmente, para a mídia;
- Suspende o planejamento comercial/metabol e realinhá-lo, inclusive quanto à remuneração variável, evitando o foco em produtos e serviços não essenciais para a superação da crise;
- Ações de proteção de mercado, com foco em proteção da marca e na retenção de bons clientes;
- Definir formas para que o Conselho possa apoiar efetivamente esse Comitê, evitando agendas morosas, desnecessárias, sempre observando a isenção política;
- Visitas estratégicas dos líderes a entidades classistas para reafirmar a importância da parceria, mantendo um canal aberto e rápido com todas elas;
- Presidência itinerante (*roadshow*), na qual o líder, com clareza e foco, possa efetivamente trabalhar e apoiar visitas estratégicas/institucionais em cada unidade de negócios ou microrregião;
- Apoiar de forma distinta agências debilitadas/novas, e gerentes novos (na praça ou na Singular);
- Redefinir as férias alinhadas ao contrafluxo do comportamento previsto da crise;
- Definir uma política de custo mais austera:
  - Orientação para maior uso de soluções automatizadas;
  - Suspende a reforma e inauguração de novas unidades;
  - Austeridade na promoção e elevação de salários;

- Renegociação de 100% dos contratos;
- Revisão de patrocínios, brindes e campanhas institucionais;
- Revisão de serviços prestados a fracos clientes PJ que sejam excesso de custos, etc.
- Liquidez:
  - Gerir com maestria a liquidez, alocando-a, doravante, com ainda mais parcimônia;
  - Tranquilizar de forma discreta os bons investidores sobre a robustez da instituição, mantendo-os informados;
  - Gerir concentrações na captação e rever a atratividade de sua tabela de taxas;
  - Monitorar o fluxo de Depósito à Vista preferencialmente de grandes clientes PJ;
  - Definir uma redução do custo do *funding* (dinheiro para emprestar);
  - Havendo carência de liquidez, focar na geração de *funding* da carteira comercial, etc.
- Crédito:
  - Revisão do *spread* em todas as linhas para validar se esses mantêm a devida proporção da competitividade e do risco embutido na taxa;
  - Reduzir gradualmente os prazos de créditos muito longos;
  - Ser mais seletivo nos créditos exigindo reciprocidade na liberação/renovação;
  - Monitorar os grandes créditos/concentração (devedor/segmento), inclusive Repasse;
  - Definir proativamente modelos ágeis de repactuação de dívidas de bons clientes;
  - Ser seletivo nos Repasses e em suas renovações, pelo risco e fonte envolvida;
  - Definir um cronograma intenso de visitas técnicas a grandes devedores;
  - Redefinir a agressividade da régua de cobrança e a sua forma de cobrança, etc.

- Outras soluções comerciais:
  - Foco na manutenção/renovação dessas soluções com reduzido esforço comercial;
  - Foco discreto em soluções que exijam vendas mais elaboradas;
  - Evitar esforços de soluções de terceiros que concorram com as próprias;
  - Havendo tempo e oportunidade, manter a venda de forma discreta sem que impacte os grandes pilares de sustentação da Singular;
  - Manter e reter a base atual de bons sócios;
  - Suspender campanhas de contas novas, etc.

Certamente haveria outros temas, mas essas são linhas mestras a serem ponderadas quando da edificação de um prático e ágil grupo de trabalho que se assemelhe a um Comitê de Gestão de Crise. A implementação de uma estrutura similar a essa pode ser algo pesado conceitualmente, mas não tê-la frente à crise que se instala pode ser um risco desnecessário.

**Saída da Crise:** Acreditamos que esse cenário de crise irá se alongar pelos próximos anos e afetará a todos, e precisamos ficar atentos para que não sejamos levados a considerar que a crise já passou após vivermos alguns poucos anos de bons PIBs, seguidos de uma melhoria do quadro fiscal, político e social. Precisamos ter ciência de que há um enorme dispêndio de energia da nação para cessar os efeitos dessa complexa crise e somente depois dessa árdua e longa tarefa da sociedade, é que gradualmente voltaremos a ter crescimento sustentado. Esse cenário será potencializado na direta proporção do dinamismo da riqueza global.

**Reflexão final:** Seguindo Confúcio, é prudente que nossos líderes sejam **cautelosos**, mantendo seu **otimismo** para o usarem no futuro, quando assim entenderem os interlocutores do Sr. Mercado.

O Brasil parou. Reveja sua estratégia.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho – Consultoria e Treinamento com Foco no  
Cooperativismo de Crédito

[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br) – 41-3569-0466 – Postado  
em 29/05/2018