

Dicas para empresários e empreendedores em tempos de Covid-19 e pós Pandemia

O objetivo deste texto é orientar a adotar práticas respostas a crises, além de apresentar alguns desses desafios e como as organizações podem responder para proteger seu pessoal e navegar por uma situação incerta fornecendo fatos e ideias sobre a situação atual do **Covid-19** para ajudar os tomadores de decisão a entender as melhores práticas. Além do desafio humanitário, há implicações para a economia, os negócios e o emprego em geral.

Já sabemos que O Covid-19 foi declarado uma pandemia global pela OMS (Organização Mundial da Saúde) e o ritmo de casos confirmados está se acelerando. As implicações para os varejistas são numerosas, significativas e com probabilidade de expansão — *em primeiro lugar, a saúde e a segurança de funcionários e clientes, além de rápidas mudanças na demanda, mudança de canal (de lojas para canais digitais) e interrupções operacionais (principalmente na cadeia de suprimentos), mas implicações potenciais de longo prazo para redes de lojas etc.)*

Embora alguns varejistas (por exemplo, mercearias, drogarias) tenham experimentado picos de demanda de curto prazo como resultado da acumulação de estoque, muitos estão enfrentando uma pressão descendente — enquanto essa perspectiva é mais relevante para esse último grupo, mesmo aqueles que experimentam ganhos temporários podem precisar planejar e agir de maneira diferente.

Dada a incerteza em torno do caminho que o vírus seguirá, os varejistas podem considerar uma abordagem de dois horizontes — ações de segmentação por local/ região, considerando os níveis locais de infecção.

- **Gama de ações imediatas:** Priorizar a segurança dos funcionários e dos clientes; remapear o marketing e a mão-de-obra para capturar a demanda variável; repensar a cadeia de suprimentos e suprimentos para minimizar as interrupções; gerenciar por dinheiro.

- **Gama de ações de planejamento intermediárias:** Cenários de contingência para as áreas acima, além de estratégias competitivas (por exemplo, posição para vencer se o Covid-19 desencadear desaceleração econômica), implicações na rede de lojas etc., a serem adotadas à medida que o caminho do Covid-19 se tornar mais claro.

Que ações a serem executadas são extremamente importantes, mas também é como executá-las — a empresa vê muitas empresas defendendo “centros nervosos” da resposta Covid-19 e acredita que os varejistas poderiam imediatamente estabelecer estruturas formais semelhantes para realizar testes de estresse financeiro, monitorar, planejar, comunicar e agir à medida que essa situação se desenrola.

Tráfego de compradores:

-20 to -30% – Diminuição do tráfego de pedestres em áreas comerciais altamente impactadas (por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro Nova York, DC) com 50% ou mais relatados para algumas lojas com maior tráfego turístico.

+ 25% – Tráfego e comércio online aumentando para determinados subsetores de varejo, como supermercados online e mesmo para aquela mercearia ai perto da sua casa se eles souberam aproveitar o momento

- Modelos de atendimento

+ 600% – Carrefour relatou aumento nas entregas de alimentos frescos durante o Ano Novo Lunar na China.

- Mudanças de categoria

150% + Crescimento de remédios para resfriado, tosse e gripe vendidos sem receita médica, EPI de vírus até 800%.

-5 a -15% – Queda nas vendas de novas categorias para supermercados nos EUA e pode resultar em 10% + pressão na linha superior e 40% na linha inferior durante a crise

Os varejistas podem considerar uma resposta em três partes ao Covid-19

Parte 1: Proteger as pessoas e os negócios – ação imediata

- Crie um “centro nervoso” de resposta a crises para definir e alinhar líderes em cenários potenciais, criar uma única fonte de verdade e orquestrar toda a organização.
- Proteja os funcionários atualizando as políticas de viagens, reuniões, bônus e licenças médicas.
- Estresse a segurança do cliente com mais rigor e frequência.
- Limpeza e higiene na linha de frente
- Comunique-se frequentemente com funcionários e clientes sobre o que você está vendo e fazendo.

Parte 2: Ajustar o modelo operacional – ação imediata

- Remapear os gastos de marketing em canais digitais para capturar a demanda variável
- Repensar a fonte de suprimento e a cadeia de suprimentos devido a interrupções de produção, transporte e demanda
- Recompensa o modelo de operação da loja entre funcionários, horário de funcionamento/dias, possíveis fechamentos de lojas
- Gerencie por dinheiro em toda a empresa: busque criar flexibilidade e potencial para continuar investindo para impulsionar o crescimento que passa por crises

Parte 3: Crie cenários para realizar mudanças adicionais – planejamento intermediário

- Amplie o escopo do “centro nervoso” da resposta a crises para criar cenários de contingência, defina a estratégia competitiva a ser adotada à medida que o caminho do Covid-19 se torne mais claro
- Prepare e planeje implicações de longo prazo na rede de lojas e/ ou cadeia de suprimentos

Proteger os funcionários: aprecie o trabalho em casa

7 práticas recomendadas para permitir home office

1 – Promova uma cultura propícia ao trabalho remoto – conversas frequentes com membros da equipe e clientes, responsabilidade proativa, transparência, comunicação eficiente, alcance e atualizações.

2 – Adote um conjunto completo de ferramentas digitais para criar uma sala de equipe virtual e facilitar a efetiva co-criação, comunicação e tomada de decisão.

3 – Crie cadências regulares (check-in/ check-outs, ‘standups’) e caminhos claros de decisão/ escalação para remover bloqueadores e dependências de endereço.

4 – Estruture o trabalho em pequenas equipes que maximizem a continuidade contra a obtenção de objetivos e resultados concretos.

5 – Crie uma única fonte de verdade entre o processo e o conteúdo, ou seja, transparência nas metas e prioridades, comunicação sobre o progresso e verifique se a equipe trabalha nas mesmas versões de entregas.

6 – Gerencie cibersegurança e conscientização usando ferramentas de colaboração digital.

7 – Adote um teste e aprenda a mentalidade – participe, aprenda e melhore as formas de trabalhar.

Gama de ações imediatas que os varejistas podem considerar

- Transferir gastos de marketing de massa (por exemplo, TV/ rádio) para digital para capturar a mudança da demanda de tijolo e argamassa para online; mudar do funil superior para o funil inferior em geral, mas também os gastos médios de marketing e adaptados aos mercados locais.

- Lance incentivos (por exemplo, frete grátis, ofertas de construção de cestas) e ofertas (entrega de jantares em família) para obrigar os consumidores online que podem estar em grande parte em território nacional.

- Pareça ser mais cirúrgico com a atividade promocional nas lojas, dada a mudança de navegação para compras; aumente a atividade promocional online para conquistar consumidores/ compradores online; prepare-se para lidar com o inventário potencialmente significativo no final da temporada.

- Seja mais intencional com relação à responsabilidade social corporativa para criar força de marca, pois os consumidores — principalmente a geração Z e a geração do milênio — buscam autenticidade e cuidado, e como as empresas os tratam e seus funcionários nessa situação deixam uma impressão.

- Altere potencialmente a maneira como você comercializa movimentadores velozes — por exemplo, mercearias que jogam paletes de papel, água e talvez enlatados; mover itens sob demanda para a frente da loja para facilitar o acesso.

- Procure reduzir os níveis de pessoal da loja e repense os requisitos mínimos de turno — a curto prazo, fornecer experiências aprimoradas ao cliente pode ser menos importante se as compras forem sobre transações/ realização versus descoberta/ inspiração.

- Crie transparência e flexibilidade em torno de turnos de trabalho disponíveis, chamadas, etc — tanto para reduzir os níveis de pessoal quanto para preencher em caso de absenteísmo.

- Procure reduzir o horário da loja sempre que possível; considere fechar temporariamente as lojas com maior impacto (ou fechar permanentemente as lojas que já se sabe estarem no balão “manter/ fechar”).

- Aumente o foco de expedição da loja para usar mão de obra subutilizada nas lojas;

considere aumentar as lojas com os distribuidores para manter o serviço, a qualidade e a precisão dos clientes

Operações da loja

- Eleve os modelos de fluxo de caixa para projetar impactos à medida que os negócios respondem às mudanças na demanda.
- Realize revisões regulares do fluxo de caixa para dar suporte a exceções às decisões planejadas de compra, promoção ou precificação.
- Use a torre de controle de gastos para examinar cada dólar gasto para economizar dinheiro a curto prazo (por exemplo, adiar projetos, cortar custos discricionários/ viagens, gastar muito com marketing que não funciona etc).
- Identifique e monitore os limites de capital de giro, onde há maior escrutínio e controles para suportar uma desaceleração maior que o planejado; avalie a margem do pacto e criar cenários.
- Considere congelar gastos de capital e contratar toda a organização.
- Prepare o balanço negociando com fornecedores/ bancos condições favoráveis (por exemplo, pagamentos de juros, pagamentos a fornecedores, ampliando linhas de crédito atuais e/ ou solicitando novo crédito)

Gama de planos intermediários que os varejistas podem considerar

- Crie resiliência para uma potencial desaceleração (e um plano para vencer saindo)
- Expanda o escopo do “centro nervoso” da Covid-19 para orientar estratégias de resposta de longo prazo, além de ações imediatas, e continuar a liderar a equipe de comunicação interna e externa com subordinação direta para fornecer comunicações de alta frequência, claras e transparentes
- Continue criando um colchão de caixa e margem (por exemplo, desinvestir ativos não essenciais) para enfrentar a tempestade e permitir movimentos estratégicos e investimentos em crescimento.
- Resista a cortar muito na mão de obra da linha de frente — em vez disso, invista para evitar a deterioração da experiência do cliente (continue treinando remotamente e ferramentas

para vendas/ serviço)

- Adquira seletivamente ativos de alto valor em mercados em dificuldades (marcas, frentes de lojas premium).
- Faça apostas de crescimento, como teste pop-ups em novas geografias, categorias adjacentes, novos formatos, imóveis atualizados.
- Use seletivamente a oportunidade de aprimorar talentos à medida que jogadores angustiados anunciam demissões.

Construa plano de contingência de longo prazo

- Refine a rede de lojas e distribuição após o novo normal (por exemplo, reduza a metragem quadrada e atualize os formatos; procure agressivamente reavaliar/ renegociar arrendamentos existentes e adquirir novos arrendamentos em um mercado em dificuldades.
- Procure opções alternativas de fornecimento e renegocie contratos; faça alterações na cadeia de suprimentos que sejam mais adequadas para o comércio eletrônico a longo prazo; garanta/ negocie prioridade adequada à medida que a capacidade voltar a ficar online e estabelecer expectativas claras nos casos em que novos atrasos forem evidentes.

Pensamentos finais e o que observar

- Ainda de acordo com o relatório, é importante agir de maneira diferente e rápida: a maioria dos varejistas define seus planos anuais há muito tempo, mas agora esses planos estão amplamente obsoletos e não levarão ao sucesso.
- Embora não se saiba como o Covid-19 se desenvolverá a longo prazo, muitas das implicações de curto prazo são aparentes e a ação decisiva deve ser considerada agora.
- Governe como um grande programa de mudanças: o alcance e o impacto do Covid-19 corresponderão ao de outras grandes interrupções, como uma integração de fusões ou um amplo programa de transformação, e os varejistas poderão governar com uma equipe de líderes com experiência e dedicação semelhantes, estabelecendo e liderar uma crise no “centro nervoso” para sobreviver agora e crescer depois.

Dicas para empresários e empreendedores em tempos de Covid-19 e pós Pandemia

Escrito por Paulo Kroich

Qua, 15 de Abril de 2020 19:39

- Caminho continuado do vírus e cenários resultantes: embora as ações de curto prazo devam ser tomadas sem pausa, os planos de médio prazo devem ser informados de como o vírus se desenrola — entender qual cenário provavelmente se desenrolará será uma entrada importante.
- Os subsetores e as regiões de varejo serão impactados de maneira única: embora essa perspectiva inicial se baseie amplamente em um varejista típico de bens discricionários — ou seja, um que não se beneficie da demanda de estoque de curto prazo —, os impactos serão significativamente diferentes por subsetor, como vestuário vs. mercearia, por exemplo.
- O sentimento e o comportamento do consumidor terão muitos sinais: uma compreensão completa do sentimento do consumidor — os padrões nos mercados que começaram a se recuperar e as tendências naquelas cujas situações estão piorando — ajudarão os varejistas a planejar e reagir com mais eficiência.

Texto utilizado da <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/relatorio-mckinsey-aponta-diretrizes-varejistas-coronavirus-covid-19/> (em inglês) para acessar a página da [McKinsey & Company](#). by Paulo Kroich

Para conferir o relatório na íntegra