

Minimizando impactos do Covid 19 no negócio: o que o agrodistribuidor precisa fazer primeiro?

Quais as ações prioritárias do distribuidor para reduzir custos desnecessários, continuar operando bem com recebimentos e ainda apoiar o produtor em um momento de incerteza?

Matheus Alberto Cõnsoli

Estamos vivendo um momento único de desafios estruturais, liderança e ajustes na sociedade e no comportamento das pessoas, empresas e governos frente ao avanço do Covid-19 e seus desdobramentos, principalmente à questão do isolamento social e fechamento/redução de operações na maioria dos negócios.

Entretanto, a atividade agropecuária ficou no grupo de serviços essenciais, dada sua relevância para a produção, distribuição e abastecimento de alimentos no mercado interno e externo. Esses temas são de extrema relevância e devem ser alvo das estratégias e atividades das empresas fornecedoras de insumos e serviços para os produtores das mais diversas atividades agropecuárias. Assim, algumas ações devem ser bem avaliadas e implementadas pelos agrodistribuidores, sejam elas isoladas ou em parcerias.

A- Garantir a integridade e saúde das pessoas e colaboradores

Tendo em vista toda a movimentação e recomendações governamentais e de saúde pública, em muitas atividades e localidades o isolamento social irá afetar operações e negócios. Isso é fato. A prioridade inicial é que as pessoas que possam continuar a desenvolver atividades a distância ou home office que tenham suas atividades redefinidas. Por outro lado, algumas operações comerciais, de assistência e entregas demandarão a continuidade de serviços e pessoas trabalhando. As ações devem envolver:

1. **Protocolos de segurança e comportamento**, com uso de equipamentos e materiais de proteção, máscaras, álcool gel, lavagem das mãos, limpeza de equipamentos e locais, distância entre pessoas, número de atendimentos por vez em lojas, por exemplo.
2. **Estruturação de um comitê interno**, para que sejam definidas e implementadas as ações, bem como que a **comunicação seja frequente** e alcance todas as partes envolvidas, como colaboradores, prestadores de serviços, parceiros, etc.
3. **Segmentação das operações** naquelas que podem ser **paradas ou reprogramadas** para datas futuras, atividades que **não podem parar**, mas que podem ter sua natureza alterada por meio de **trabalho remoto** ou ajustes estruturais nos locais de trabalho, e atividades que **não**

poderão ser interrompidas para manutenção das atividades essenciais da produção agropecuária.

B- Implementar Estrutura de Atendimento Contingencial

Complementando os itens acima, temos observado que algumas empresas fornecedoras e distribuidores recomendaram que suas equipes evitem qualquer atividade e contato social, seguindo as recomendações de saúde pública. Mas como explicitado, algumas atividades se manterão. Para isso as ações devem envolver:

- 1. Estruturar e implementar atendimento contingencial.** Isso pode ser feito por canais digitais, whatsapp, telefone ou qualquer outro formato, mas garantindo **que clientes possam entrar em contato e solicitar “atendimento”** para pedir produtos, obter recomendações, realizar transações, pagamentos, renegociações ou coisas do gênero.
- 2. Centralizar em uma única estrutura comercial as decisões de atendimento,** vendas, condições comerciais etc, para garantir agilidade e continuidade. No dia a dia “normal” já verificamos certa morosidade em decisões que envolvam atendimento e definições comerciais, nesse momento, isso será mais crítico, e um gestor deverá estar a cargo de avaliar e decidir esses temas com celeridade.
- 3. Organizar turnos e processos básicos de operação,** como faturamento e entregas, mesmo que as lojas ou unidades comerciais estejam fechadas para atendimento ao público. Caso estejam abertas, que sejam respeitados os protocolos do item “A”.

C- Organizar atendimentos e interações a distância

Um tema sempre necessário, mas que será acelerado nesse processo, é a necessidade de comunicação e interação a distância com clientes, parceiros e próprias equipes. Com todo contingenciamento que está ocorrendo, as pessoas já estão ou precisarão lidar mais com interação a distância. Mas muitas não sabem ou não são organizadas para isso. Assim, algumas sugestões envolvem:

- 1. Criar uma instrução básica de processo, “capacitando”** principalmente as equipes comerciais que interagirão à distância com clientes. Essas instruções devem conter tipo de assuntos a serem tratados, forma como comunicados e materiais devem ser compartilhados, prioridades de assuntos, situações, segmentos de clientes e frequência de contatos para que sejam direcionados os esforços de interação, atendimento e resolução efetiva de problemas com clientes. Se possível, que seja definida uma plataforma tecnológica única, para criação de padrão na empresa.
- 2. Internamente,** que os gestores possam diariamente fazer alguma interação com suas equipes, tipo “reunião da manhã” ou “fechamento da tarde” para acompanhar atividades,

definir tarefas, recolher feedbacks e propor ações corretivas. O mesmo pode ser aplicado na relação com alguns parceiros fornecedores, prestadores de serviço e mesmo clientes de alta relevância.

3. Evitar que nos canais e na interação / comunicação ocorra excessos. Como muitos profissionais estão trabalhando a distância, acabam por querer falar com “todo mundo”, “sobre tudo”, compartilham mensagens, materiais, opiniões etc. Naturalmente, do ponto de vista individual cada pessoa é livre para comunicar o que quiser. Por isso, com um canal corporativo, pode-se ao menos focar interações mais pragmáticas e gerenciar melhor as interações com clientes e parceiros.

D – Contar com parceiros de tecnologia e ferramentas que apoiem na produtividade

A pandemia acelerou um processo de digitalização no agro que já vinha acontecendo de forma mais rápida em outros mercados. Em um espaço curto de tempo, os agrodistribuidores precisaram se adaptar, migrando uma operação 100% presencial para o modelo remoto, tudo isso sem esquecer do atendimento aos produtores. É importante:

1. Ter um parceiro confiável de tecnologia, que entenda as necessidades do seu negócio e mantenha sua operação de suporte técnico e atendimento 100% em funcionamento.
2. Contar com ferramentas que garantam mobilidade para a equipe comercial e para os gestores, garantindo assim que processos críticos, como fechamento de negócios, faturamento e expedição, não sejam paralisados neste momento.
3. Garantir a estrutura necessária para que os colaboradores trabalhem de casa. Isso inclui equipamentos, como computadores, celulares e ramais virtuais. Neste ponto, é preciso lembrar-se também que é vital tomar medidas para garantir a segurança de dados da sua empresa.
4. Usar a tecnologia a seu favor. Muitas são as ferramentas disponíveis para chat, reuniões online, lives, colaboração, gestão de tarefas, projetos e resultados. Escolha as principais e defina-as como padrão na empresa. Assim, fica mais fácil se comunicar e acompanhar o trabalho da equipe.

E- Cuidar das Pessoas

Não sabemos exatamente a extensão social e econômica que a pandemia e o isolamento poderão acarretar. Mas já temos percebido via mídias, publicações e mesmo em contato com outros colegas e clientes, que o trabalho tem continuado, mas com uma natureza diferente. Alguns pontos de atenção:

1. Pode ser que a carga de trabalho “em casa” seja até maior que a em situação normal. Some-se a isso que ali também estão os membros familiares com suas angústias e demandas. Por isso, deve-se dosar as demandas para temas realmente prioritários, evitando sobrecargas e estresses.
2. É muito provável que com a situação de isolamento, aumentem os atritos e conflitos pessoais, com a integração dos ambientes familiares e profissionais, bem como a mistura do “tempo” da família x trabalho. Os cuidados e sugestões dos Itens A e C devem inclusive considerar esse tema.
3. Precisaremos gerenciar melhor o tempo, inclusive aproveitando o momento para outras interações, como apoio social, feedback, conversas informais (como acontece naturalmente nos ambientes de trabalho) e capacitação, por exemplo, dando a oportunidade de transformar ao menos parte desse momento em desenvolvimento pessoal e profissional. Não temos uma solução mágica para resolver ou endereçar os desafios da nova natureza de trabalho e interação oriunda da COVID-19, mas esses temas podem ao menos dar um guia de onde e como começar. O objetivo poderá ser errar menos, mas continuarmos a vida cotidiana e as atividades empresariais essenciais do agro e nos prepararmos para sairmos mais fortes ao final dessa pandemia. Boa sorte, bom trabalho e que estejam todos em segurança.



Matheus Alberto Consoli

Matheus é sócio fundador da Markestrat Group. Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP, professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Também é investidor anjo, apoia startups e investidores em avaliar, desenvolver negócios, processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias.