

RESPOSTAS DO VAREJO CONTRA CORONAVIRUS

15 de março de 2020

Dr. Thiago Pietrobon
ECOSUPORTE Assessoria para varejo

Todos acompanham de perto a evolução da disseminação do vírus COVID-19. A resposta à crise gerada deve estar no topo da agenda dos CEOs de todos os setores do mercado, visando garantir respostas rápidas, aprendizado contínuo, adaptação, comunicação e, principalmente, a segurança das pessoas. As consequências do momento atual serão sentidas por meses e a sistematização do aprendido tornará o varejo mais resiliente a futuras crises. Apresentamos as principais ações aprendidas nos países onde a epidemia encontra-se mais avançada e os aspectos brasileiros aplicados, a fim de guiar a resposta à crise, necessária hoje.

SITUAÇÃO ATUAL

O País encontra-se no início de sua última fase do Plano Nacional de Contingência, onde os esforços do governo concentram-se na preparação do sistema de saúde para tratamento e manutenção da vida daqueles mais acometidos pela doença.

O cenário trabalhado é de 1% da população contaminada nas próximas 2 semanas, onde destes, 80% não terão graves efeitos da doença. A crise se agrava a medida que a velocidade de expansão da doença aumenta, elevando a quantidade de doentes que necessitarão de cuidados médicos ao mesmo tempo. Por isso, os esforços são no sentido de desacelerar a expansão, o que só é possível isolando rapidamente os doentes, evitando-se o contato pessoal (incubação entre 2 e 10 dias faz com que muitos estejam disseminando a doença, sem saber), melhorando a



higienização pessoal (lavar as mãos e praticar a etiqueta respiratória) e a higienização de ambientes.

Após o período de expansão dos casos, espera-se que tenhamos até 8 semanas de estabilização, antes de começarmos a redução dos casos. Vale ressaltar que os cenários devem ser atualizados sempre pois encontram-se em constante mudança.

EVOLUÇÃO DA CRISE

Baseada nos primeiros países atingidos.

No **primeiro momento**, enquanto o vírus está presente, mas sem muitos casos, o assunto é amplamente explorado na mídia e o excesso de *fake news* alarma as pessoas. Iniciam-se as ondas de compra por pânico / estocagem de alimentos básicos, bem como a redução por produtos e serviços considerados de risco ou não essenciais. O varejo precisa de respostas rápidas e segmentada por produto, exigindo análise de venda diária e um comitê de crise. Da mesma forma, deve-se planejar para os momentos seguintes, traçando cenários e planos de ação (discutiremos possibilidade em **RESPOSTA DO VAREJO**). Vale ressaltar que a maior variável neste momento é o sentimento de gravidade ou risco, altamente impactado pela mídia, pelas redes sociais e cenas de desabastecimento. O

monitoramento do “sentimento do cliente” deve ser considerado estratégico.

No **segundo momento**, os casos se ampliam e as transmissões devem ser evitadas. Escolas, órgãos públicos e eventos são fechados. O impacto no varejo está na falta de mão de obra e fluxo logístico. A demanda cai, especialmente pela redução de tráfego de clientes. Outros canais de compra ganham força, como o on-line, bem como estratégias de venda de mínimo contato. O ponto de atenção do varejo nesta fase, deve ser na relação de confiança com o consumidor, que espera um posicionamento de proteção das pessoas, higiene e limpeza, não oportunismo da situação e manutenção do abastecimento.

No **momento final**, temos a recuperação progressiva da situação econômica, redefinição das posições competitivas e do relacionamento com o cliente. Para o varejo, será momento de revisões dos macro planejamentos, análise das áreas conquistadas e perdas, planos de manutenção e reconquista, análise dos clientes, fornecedores e colaboradores de maior valor para definição de relacionamento estratégico.

RESPOSTAS DO VAREJO

Com o acionamento de diversas medidas de restrição da contaminação (fechamento das escolas, órgãos públicos e eventos), cada empresa deve preocupar-se com a não-disseminação da doença dentro de seu quadro ou entre clientes.

A medidas iniciais são restringir viagens desnecessárias, aplicar a auto-quarentena (restrição do contato com outras pessoas por 14 dias) para aqueles que retornaram de áreas ou situações de risco de contaminação, criar canais de comunicação acessível a todos os colaboradores, para que reportem qualquer informação relevante que possa desencadear o isolamento.

A seguir, organizamos outras ações essenciais, baseadas no levantamento da BAIN & COMPANY¹

Comece capacitando seu time

Crie um comitê de crise diretamente ligado ao executivo principal, diretoria financeira e operacional.

O comitê deve desencadear ações para:

- Proteção das pessoas;
- Manutenção do Abastecimento;
- Respostas rápidas para não conformidades.

As respostas do comitê devem estar embasadas:

- Em análise diária da comunicação: rastrear o sentimento do cliente por meio de redes sociais, observações na loja, resposta às ações.
- Em indicadores de desempenho: Vendas diárias, por canais e por produtos.
- Na operação: não conformidades, dificuldades técnicas e análise crítica de atividades essenciais.

Observar soluções aplicadas por outras empresas pode ser importante na tomada de decisões.

Proteja as pessoas

Proteja as pessoas acima de tudo.

Este deve ser nosso principal objetivo, apesar do maior (mais trabalhoso) estar na operação em modo de crise. Tenha sempre isso em mente.

Para isso, crie um canal de comunicação para que todo colaborador possa informar seu estado ou risco de contaminação (contato com pessoas próximas e/ou da família, doentes).

Isolar o doente é essencial para não impactar todo time (quer seja pela disseminação da doença, quer seja pelo sentimento coletivo de risco).

Segundo a Portaria MS 356/2020 o isolamento deve ser prescrito por médico ou agente da vigilância epidemiológica, para o doente e/ou pessoas de contato direto com o doente. Estende-se por 14 dias, é cumprido em casa, havendo hospitalização apenas dos casos que evoluem para síndromes respiratórias agudas, com risco à vida (atualmente 0.9% dos casos).

Já segundo a Lei Federal 13.979/2020, o isolamento pode ser aplicado não só a pessoas, mas também a bagagens, meios de transporte, mercadorias e encomendas postais. E o período de afastamento deve ser considerado falta justificada segunda Art3º, paragrafo 3.

A orientação dos colaboradores deve estar focada na higienização das mãos e superfícies. Lavar as mãos deve ser o foco e não apenas o uso de álcool em gel, uma vez que este produto pode não estar disponível em pouco tempo. Água e sabão, álcool entre 62% e 71%, água oxigenada 0.5% e hipoclorito de sódio a 0.1% (água sanitária) tem poder de eliminar o vírus em menos de 1 minuto².

Não realize reuniões presenciais com mais de 20 pessoas e evite viagens desnecessárias. Identifique os colaboradores com maior risco de evoluírem para casos graves da doença (ver quadro ao lado). Planeje formas de proteção

deste grupo, considerando atividades alternativas, mais isoladas e locais de baixo risco (aberto, ventilado, baixo contato, restrição de horário, etc).

Grupos de risco

O que se tem confirmação até o momento é que 80% dos casos graves, acontecem com pessoas de mais de 60 anos³. Muitos em decorrência de doenças pré-existentes, como doenças cardíacas, hipertensão, respiratória e diabetes. Nestes casos, a inflamação decorrente do vírus, provoca danos irreversíveis aos coração, cérebro e outros órgãos. Os casos graves podem levar a obtivo 18.5 dias após início dos sintomas, assim como a média de tempo para receber alta, nos casos de melhora, foi de 22 dias. O estudo ainda concluiu que um paciente continua infectando outros por até 20 dias³. Todos estes dados são de pacientes chineses do início da disseminação do vírus. Assim, pode haver mudança do comportamento ao longo do tempo e do local.

Os gestores de cada área podem contribuir com ideias de arranjos de trabalho alternativo, uso de plataformas *online* para reuniões, minimização de contato pessoal.

Esteja atento ao plano de manutenção do ar condicionado (PMOC conforme Lei Federal 13.589/2018)

Dedique atenção a estrutura de recebimento. Área de suporte aos Caminheiros deve ter a devida orientação e infraestrutura para higienização adequada.

Pensando no cliente:

Obtenha o entendimento em tempo real das preocupações do cliente, por meio das redes sociais. As respostas devem vir embasadas tecnicamente e alinhadas com estas demandas.

A comunicação sobre procedimentos adotados para higienização e segurança das pessoas deve ser clara e acessível. Não deixe margem para interpretações.

Aumente a frequência de limpeza – de áreas comuns e equipamentos. Demonstre a limpeza em terminais de pagamento, checkouts, balcões.

Quanto tempo o vírus dura nas superfícies?

Com base no comportamento dos demais vírus da família Coronavirus, sabemos que ele continua ativo por um período de até 9 dias sobre superfícies não higienizadas.

Metal, Vidro e Plástico mantem o vírus viável por 5 dias, na temperatura entre 20 ° e 30 °C, mas sua viabilidade aumenta a medida que o frio aumenta. A 4° C, o mesmo mantem-se viável por até 28 dias².

Para madeira, papel e papelão o risco de contaminação fica entre 1 e 4 dias²

Em caso de agravamento da crise

Como observado em outros países, deve-se considerar a escassez de mão de obra e do fluxo de clientes, bem como os problemas de distribuição, como fatores determinantes para medidas de redução do período de funcionamento, limitação de entrada para preservação de distância entre pessoas e expansão das opções de atendimento de mínimo contato.

Operação e atendimento em modo crise

Na primeira fase, com o aumento do tráfego na loja (compra por pânico / estocagem) a atenção deve estar na distribuição, especialmente de itens essenciais, para evitar desabastecimento. Deve-se dobrar os esforços de limpeza (e fazer a ação ser vista pelo cliente

e colaboradores) e identificar rapidamente entre os gestores, as tarefas e pessoal essencial, embasando planos para suprir uma eventual falta de pessoal. No varejo não alimentar, o fluxo cai, sendo necessário focar nas estratégias de redução de custo operacional, sem reduzir esforços de higienização.

No segundo momento, observa-se o declínio de tráfego. As ações devem focar a falta de pessoal na operação, equipes de reserva e treinamento cruzado são opções possíveis. Deve-se considerar a segregação das equipes de atividades essenciais em “Time Azul” e “Time Vermelho”, minimizando ou eliminando contato entre eles, durante o período de crise, por meio de bloqueio físico (salas separadas) ou por horário alternado, pois se houver a contaminação de 1 time e necessidade de isolamento compulsório, temos o segundo ainda apto para manutenção da atividade.

Com o agravamento, foram observadas medidas de restrição do horário de funcionamento, verificação de temperatura de funcionários e clientes, redução de fluxo de acesso para manutenção de distância física.

Não negligencie os canais de atendimento online, monitoramento de soluções de mínimo

contato e direcionamento do marketing para os canais mais utilizados durante o período.

Otimize

Suprimento deve ser o maior problema nas próximas semanas. Compradores devem focar na continuidade do abastecimento. Esta foi a base da reconfiguração do relacionamento com o cliente nos demais países.

Alimentos frescos – fornecedores locais foram essenciais no abastecimento, pois com a gravidade da expansão da doença, diversos bloqueios e restrições de tráfego foram aplicados.

Sobre bloqueios e quarente

Segundo a Lei Federal 13.979/2020, criada em decorrência do COVID-19, a quarentena de atividades, pessoas e mercadorias pode ser disparada por autoridade municipal, estadual ou federal, devidamente embasada tecnicamente, com possibilidade de responsabilização civil em caso de furo de bloqueio. Restrições de passagem, circulação, entrada e saída, serão definidas pela ANVISA. A quarentena só pode ser disparada enquanto estiver declarada Emergência Epidemiológica Mundial.

Produtos essenciais embalados - garanta estoque dos itens essenciais para fase inicial e verifique marcas e SKUs substituíveis, mas esteja atento aos primeiros sinais de desaceleração da demanda, para ajuste de estoque. O monitoramento diário é a ferramenta mais indicada neste momento. Cuidado com sistemas de previsão de demanda, uma vez que o histórico não se aplica neste momento. Observou-se forte tendência por compra de embalagens maiores (estoque) na china e europa.

Itens de reposição contínua - Neste seguimento, monitore o risco de não entrega, bem como o comportamento da demanda para reprogramação em caso de redução.

Vestiário e luxo - Avalie os riscos de estoque e pedidos programados. Devemos ter atraso de venda e necessidade de liquidação de final de estação. Todavia, nos países atingidos, este foi o grupo que teve a retomada mais acelerada.

ECONOMIZE

É certo que teremos impacto na demonstração de resultados. O foco durante a crise deve ser no Fluxo de Caixa mantido nas próximas semanas. Controladoria deve modular cenários e metas baseados em lucro e perdas, retomando o planejado, depois da revisão após crise / estabilização.

O cenário atual é de 2 semanas de crescimento dos casos (e conseqüente aumento da compra de reserva / pânico) e mais 8 de estabilização (com eventual redução de tráfego), até que comece a cair os casos e reduzir os impactos sobre as vendas.

COMUNICAR E COLABORAR

Mantenha linha de comunicação aberta com as autoridades. Administrativamente, o Ministério da Saúde tem conduzido e repassado as orientações aos municípios. E no Estado de São Paulo, o comitê de emergência tem tido forte atuação com relevante papel na comunicação com a população. Assim, cada loja deve estar em contato com as autoridades municipais e atento às definições estaduais, especialmente para alinhamento com o pensamento das autoridades sanitárias sobre gerenciamento de pânico e restrições de circulação.

A linha de frente do combate à doença é o município, que fará o recebimento e triagem dos casos.

Comunicação com o colaborador

Mantenha fluxo de informação em primeira mão (e não por boatos), visando garantir a segurança dentro e fora da operação. O gerenciamento de “boataria” e fake news pode ser maior do que o da comunicação oficial.

Trabalhe a informação focada do detalhe da operação e não nas generalidades, que já estão acessíveis a qualquer um. Como é a limpeza do setor, dos equipamentos, onde há risco que devem ser evitados, o que fazer em caso de dúvida, são exemplos de comunicação no detalhe.

Comunicação com o cliente

O varejo tem papel essencial na comunicação confiável. Apoie e concentre a comunicação a partir das fontes oficiais a fim de garantir homogeneidade e identidade visual. Acesse <https://coronavirus.saude.gov.br/> e www.saopaulo.sp.gov.br/coronavirus para baixar os materiais de divulgação. Por mais que haja boa intenção dos diferentes hospitais e profissionais de saúde em estar produzindo conteúdos explicativos, o excesso pode não ser bem interpretado.

Mais que comunicar, o que o cliente espera é a conduta alinhada à comunicação. O cliente espera ver os esforços na higienização e não a sensação de controle de custos no entendimento como essencial no momento.

FASE DE RECUPERAÇÃO

O sentimento de crise, muitas vezes se baseia no comportamento do varejo (desabastecimento fortalecendo o sentimento de pânico). A condução correta gera profunda

lealdade do cliente (manutenção do abastecimento e do preço justo), da mesma forma que a reputação pode ser arruinada por um único funcionário que não siga o recomendado.

Pensando na recuperação das atividades normais, inicie já o planejamento da fase pós crise e vá ajustando conforme novas informações surgem. Se deixar para planejar apenas após a crise, perderá um tempo importante.

Não desmonte a estrutura de crise às pressas – higienização e limpeza extra devem ser mantidos por um tempo após crise, ajustando a normalidade paulatinamente.

A comunicação deve manter-se focada em saúde por mais um tempo.

E o comitê de crise deverá sistematizar as ações aprendidas, de forma a garantir um plano de resposta aplicado a novas crises (evento climático extremo, greves nacionais, ataques terroristas e cibernéticos).

A análise diária também deverá ser mantida para correção rápida de distorções da retomada de venda, que continuarão acontecendo.

O novo orçamento 2020 deve ser trabalhado com metas trimestrais, corrigindo as distorções a cada ciclo.

Analise minuciosamente as áreas conquistadas e perdidas, visando estratégias de proteger e reconquistar.

Analise também os clientes e fornecedores de maior valor, reforçando o relacionamento após a crise. O mesmo se aplica aos colaboradores.

Analise os canais de venda, pois todos os países observaram mudanças significativas que certamente remodelarão os hábitos de uso futuro.

E analise os ajustes necessários ao longo do período de crise, pelo viés da simplificação e automação de cadeias. Muitas oportunidades serão evidenciadas neste período.

BIOGRAFIA

1

Kamel & Montgolfier, 2020, Defending Retail against the Coronavirus. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/defending-retail-against-the-coronavirus/>

2

Kampf et al., 2020. Persistence of coronaviruses on inanimate surfaces and their inactivation with biocidal agents, Journal of Hospital Infection, <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2020.01.022>.

3

Hamzelou, J, 2020. Coronavirus: What are the worst symptoms and how deadly is covid-19? <https://www.newscientist.com/article/2235847-coronavirus-what-are-the-worst-symptoms-and-how-deadly-is-covid-19/>

4

Portaria MS 356/2020
https://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-356-2020_390571.html

5

Lei Federal 13.979/2020
https://www.normasbrasil.com.br/norma/lei-13979-2020_389665.html

6

COVID-19: Plano Nacional de Contingência
<https://www.governo.br/documentos/plano-nacional-de-contingencia-covid-19/>

7

Plano de Contingencia do Estado de São Paulo para Infecção Humana pelo o novo Coronavirus – 2019 nCoV
http://www.saude.sp.gov.br/resources/cve-centro-de-vigilancia-epidemiologica/areas-de-vigilancia/doencas-de-transmissao-respiratoria/coronavirus/covid19_plano_contingencia_esp.pdf

ECOSUPORTE

Em 2007, a Ecosuporte surge quando nos foi dada a meta de organizar os projetos ligados à sustentabilidade de uma grande rede de varejo. Desde então, a empresa vem atuando no seguimento de sustentabilidade empresarial, colecionando prêmios e ótimos resultados, no comércio varejista e associações de classe. Seu crescimento e atuação é norteado pelas demandas destes setores, e hoje atuamos em três frentes – assessoria em sustentabilidade, gerenciamento de resíduos e com a central de fluidos refrigerantes – trazendo as soluções ambientais de forma a garantir o máximo retorno em redução de custos operacionais, riscos e ganho de imagem para nossos clientes.

Neste cenário, a assessoria em sustentabilidade, organizou a base para enfrentamento da crise, monitorando e orientando os comitês de crise e alta direção das empresas parceiras.