



## Uma nova história para empreendedores do setor de alimentos e bebidas

Roger Scherer Klafke  
Especialista em Competitividade Setorial

Nas últimas três semanas, tenho me dedicado mais a ouvir do que a falar. Ouvi gente experiente, empreendedores que admiro, lideranças do setor de Alimentos & Bebidas, especialistas de diversas áreas e consumidores. Alguns estão otimistas, acreditam que logo voltaremos ao normal, mas muitos são pessimistas quanto ao futuro. Entre as previsões, é alarmante a projeção para o PIB brasileiro. Analistas do mercado financeiro, em fevereiro, previam um crescimento de 2,4% neste ano. Agora, um estudo da Economist Intelligence Unit prevê queda de até 5,5%, que, se confirmar, será a maior queda anual do PIB da história do país. Estudo divulgado pelo Sebrae mostra que no Brasil, pelo menos 600 mil micros e pequenas empresas já fecharam as portas e 9 milhões de funcionários foram demitidos em razão dos efeitos econômicos da pandemia.

Neste momento, gostaria de tirar da manga alguma solução milagrosa que estancasse a disseminação da covid-19 e conseqüentemente a quebra de pequenos. Mas, como diz Margaret Wheatley no livro *Conversando a gente se entende*, de 2002, “não fomos treinados para admitir que não sabemos, quase todos fomos orientados a demonstrar segurança e confiança, a expor nossa opinião como se fosse verdadeira. Mas o mundo atual se mostra bastante desconcertante. Precisamos estar dispostos a abandonar as nossas certezas e a esperar uma certa confusão durante algum tempo. Mas a realidade não muda sozinho, precisamos agir. O futuro não é um caminho pré-determinado que somos obrigados a seguir. Podemos mudar a direção a partir daqui. Precisamos pensar criticamente, observar o que está acontecendo e decidir o que queremos fazer a respeito”.

Desta forma, admito que nada sei sobre o futuro. Aceito a minha ignorância sobre o maldito vírus e trago humildemente algumas reflexões que, acredito, podem apoiar empreendedores da cadeia produtiva de A&B no seu processo de decisão sobre o que fazer neste momento.

1. **Lembra do aviso no avião?** “Em caso de despressurização da cabine, máscaras de oxigênio cairão automaticamente. Puxe uma das máscaras, coloque-a sobre o nariz e a boca ajustando o elástico em volta da cabeça e respire normalmente. SOMENTE DEPOIS, auxilie quem está ao seu lado”. Neste momento é fundamental manter a sua saúde mental e física e, se possível, a calma. Só assim você poderá

ajudar a sua família, a sua empresa, a sua equipe, os seus fornecedores e os seus clientes. Primeiro coloque a sua máscara de oxigênio e respire, depois ajude os demais a colocarem as suas.

2. **Todos foram impactados!** Alguns, positivamente! Pequenos varejistas, que já se relacionavam com clientes por WhatsApp, por exemplo, bombaram as vendas no início do isolamento. Por outro lado, restaurantes que não focavam em entregas ou eram fortes em eventos sentiram o seu negócio esvaziar da noite para o dia. Olhe sim com atenção e carinho para as vendas, mas não esqueça dos fornecedores e demais parceiros de negócio. Você não está sozinho e é necessário que a cadeia produtiva sobreviva para que o seu negócio volte com força quando for possível. Nas últimas semanas, organizei diversos encontros online. Em um deles, Gustavo Arbugeri, da Vinicola Arbugeri ([www.vinhoscristalle.com.br](http://www.vinhoscristalle.com.br)), sinalizou grande preocupação com a cadeia produtiva. Ele sabe que, para que o seu negócio possa prosperar nos pós covid-19, tanto o produtor rural que fornece a uva quanto o varejista que vende o vinho precisam sobreviver à crise; caso contrário, ele terá graves dificuldades.

3. **Esse é o momento de pensar no maior ativo da sua empresa!** Em outra reunião online, João Telles ([www.ncl.net.br](http://www.ncl.net.br)), experiente executivo da área de recuperação de negócios, enfatizou que empresas em situação crítica devem descobrir e reforçar o seu maior ativo. Portanto, pare, respire e reflita sobre esse ponto. Qual é o meu maior ativo? Será o domínio dos números? Sua habilidade como cozinheiro? As receitas? O sabor dos pratos? A tradição? Marca? Preço? Entenda o seu principal ponto forte, limpe o terreno e redesenhe o seu negócio a partir dele.

4. **Nosso negócio não é mais gastronomia!** Pense na importância de se comunicar com os clientes agora. Não vamos descuidar dos produtos, mas se não comunicarmos com efetividade, nada mais será suficiente. Em uma destas reuniões online, Diego Fabris, da Share Eat ([shareeat.com.br](http://shareeat.com.br)) trouxe este ponto com muita clareza: a comunicação deve ser o foco dos negócios de A&B no cenário atual. Investir no relacionamento com clientes, mostrar a sua diferença em meio a uma tempestade de ofertas, comunicar de maneira efetiva o principal ativo da empresa, atender à necessidade do consumidor e entregar o que promete: isso agora é ouro.

5. **Menos é mais! Vamos facilitar a vida dos clientes - e a nossa?** Facilite o processo de decisão dos clientes, evite o excesso de informações, seja cirúrgico na oferta e reorganize o seu mix de produtos e o cardápio para venda online. O menu deve ser enxuto e refletir o que você tem de melhor. Pense em um cardápio e em produtos que podem contribuir com a saúde e a imunidade do consumidor, mas não descuide das margens. Pequenos apicultores da Aquidamel aproveitaram o momento de alta na demanda e contrariaram a lógica do mercado. Baixaram o preço do mel para ajudar no fortalecimento da imunidade das pessoas. O produto que era comercializado a R\$ 29 agora custa R\$ 25 e é sucesso de vendas.

6. **Durma abraçado com a chave do cofre!** Na semana passada, Peter Furukawa, CEO das Lojas Quero Quero disse: "Fechei o cofre e a chave está comigo". Se o principal executivo de uma rede com 340 lojas e 6 mil funcionários está preocupado com as finanças, como nós, pequenos, vamos descuidar? Números, cálculos

financeiros, análises, simulações e processos de administração profissionais nunca foram tão importantes. Diego Machado, presidente da associação gaúcha de micro cervejarias ([www.agmicrocervejarias.com.br](http://www.agmicrocervejarias.com.br)), empreendedor e economista, afirma que iremos sentir os impactos desta crise pelos próximos 10 anos. Sugeriu ainda que quem puder vá aos bancos em busca de financiamento o mais rápido possível, precisando ou não. Segundo Diego, empresas endividadas podem sobreviver, mas quem não tiver financiamento para o caixa vai quebrar.

**7. Olhe agora para o futuro! Vamos fazer um exercício?** Pensa em julho de 2020 e imagina como será a tua nova empresa. O que fazíamos até o mês passado e deixaremos de fazer? O que não fazíamos, e teremos que começar a fazer agora? Como farei a transição do meu antigo negócio para o novo? Quem são as pessoas que irão me ajudar a construir esse novo negócio? Novos modelos de negócio devem ser considerados, como por exemplo a fusão entre pequenos. Algo que era improvável anteriormente agora faz sentido. Por exemplo, a Cervejaria Seasons, pequena indústria de Porto Alegre, anunciou na semana passada a fusão com a CBCA (Companhia Brasileira de Cerveja Artesanal), formada em 2019 pela união entre as cervejarias Leuven e Schornstein.

**8. Vamos escrever uma nova história?** Vou novamente recorrer à Dra. de Harvard Margaret Wheatley (ela fala sobre práticas organizacionais radicalmente novas em tempos caóticos). No livro Liderança em tempos de incerteza, de 2005, ela já nos convidava a escrever uma nova história. “Quando estamos concentrados em controlar, ficamos preocupados com a resistência. Como nada é tão controlável, logo entramos num ciclo: exercer controle, não conseguir controlar, exercer um controle mais forte, não conseguir de novo, entramos em pânico. O perigo que vem desse ciclo é visível. As coisas não estão funcionando como esperamos, mas ninguém conhece outra maneira de agir. O mundo vai ficando ainda mais preocupante à medida que vemos o resultado da nossa fragilidade e ficamos impotentes. É a partir desse ponto, reconhecendo a falta de poder, que surge a oportunidade de escrevermos A NOVA HISTÓRIA!”

Espero que a reflexão sobre estes 8 pontos te ajude nesta nova e desafiadora jornada.

Boa sorte e conta comigo - já coloquei a minha máscara!

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/uma-nova-hist%C3%B3ria-para-empresendedores-do-setor-de-e-scherer-klafke/> (11/04/2020)

