



Retalho 5.0 com lideranças 0.5

No paradigma de constante disrupção, as lideranças de 1.ª e 2.ª linha continuam a ter um papel fundamental. É o que preconiza **Paulo Mateus, Implementation Manager na Voltarion**, empresa especializada em projetos de melhoria da *performance*.

O retalho, tal como as demais indústrias, está a atravessar um período de transformação radical, com modelos disruptivos que parecem gerar tantas oportunidades como ameaças.

Os gestores debatem-se a priorizar as melhores armas e estratégias que os seus departamentos de inovação e *marketing* criam. Afinal, a guerra não se adivinha fácil – uma geração de consumidores obcecados pela híper conveniência, em que a entrega em casa em dois dias é o novo *standard*; clientes que valorizam cada vez mais a experiência de compra, os valores e a responsabilidade das marcas na altura de decidir; é cada vez mais fácil conseguir uma experiência de compra tão boa diretamente no *site* da marca como na loja.

As lojas físicas debatem-se por se adequar a esta mudança – focando-se em reforçar a experiência do cliente, combinando os elementos tradicionais com ferramentas digitais e alterando o perfil de interação. A *Internet of Things*, com as *smart shelves* e os *beacons*, pode mudar muito esta interação, mas o caminho das lojas sem operadores nas caixas não é o caminho do retalho sem operadores. Pelo contrário, o papel das equipas e, principalmente, das suas lideranças assume particular importância neste contexto de transformação.

Há poucas semanas, quando discutíamos um projeto de implementação operacional potencial com um grande cliente de distribuição, ele repetiu o mesmo mantra – “os nossos chefes de equipa e supervisores são a

primeira camada de gestão, e são essenciais para vencermos os desafios que temos pela frente!”. Mas estão as organizações a conseguir materializar esta verdade fundamental? Claramente, não. Não, pois as primeiras e segundas linhas de chefia são, muitas vezes, descuradas, relegadas no seu papel de supervisão. Não, pois muitas destas chefias são promovidas por serem os melhores entre os seus pares, presumindo-se que um bom operador será um bom chefe, sem que lhes sejam dadas as ferramentas necessárias.

DESAFIO OS LÍDERES DAS EMPRESAS A TEREM UMA ABORDAGEM DIFERENTE: VÃO PARA O TERRENO! OIÇAM AS VOSSAS EQUIPAS, OS VOSSOS SUPERVISORES. ACOMPANHEM AS SUAS ROTINAS DE SUPERVISÃO E COMPREENDAM AS SUAS DIFICULDADES E FRAGILIDADES. DEPOIS DISSO, CAPACITEM-NOS, NÃO EM SALA, MAS EM CONTEXTO REAL

Se as primeiras linhas de gestão têm um enorme impacto na produtividade, motivação e empenho das suas equipas, então os gestores têm de agir como tal! A prescrição que todos já tentaram foi a da formação – a ideia de formar capacidades de liderança numa sala com ar condicionado, *powerpoints* e atividades de grupo é apelativa, mas muito pouco eficaz. Por muito interessantes que sejam os conceitos tratados, parecem esfumar-se à saída da sala, e todo o investimento em formação parece ter pouco ou nenhum retorno.

Desafio, pois, os líderes das empresas a terem uma abordagem diferente: vão para o terreno! Oiçam as vossas equipas, os vossos supervisores. Acompanhem as suas rotinas de supervisão e compreendam as suas dificuldades e fragilidades. Depois disso, capacitem-nos, não em sala, mas em contexto real – no terreno. A capacidade de confronto, de comunicação, de dar *feedback*, os KPI e outras ferramentas têm significados diferentes quando contextualizados com problemas reais e desafios do dia a dia.

Esta abordagem tem permitido melhorias na ordem dos 15% na produtividade. Saber gerir num contexto disruptivo implica conseguir alinhar estratégias e gerir a transformação de tecnologias e processos – mas nada disso será possível sem a mobilização das equipas operacionais e sem líderes e supervisores capacitados para os guiarem. As pessoas são mesmo o ativo mais importante da organização! ▲