



Pedro Pimentel, director geral da Centromarca

SUPPLY CHAIN

PRODUTOS DE GRANDE CONSUMO O SECTOR TEM UMA RESILIÊNCIA COMPROVADA

No sector do chamado grande consumo, a crise gerada pela actual pandemia teve efeitos muito assimétricos. Se, por um lado, em algumas famílias de produtos houve uma forte pressão inicial derivada da “compra de pânico”, outros produtos deixaram literalmente de integrar os cabazes de compra das famílias portuguesas. As necessidades específicas de aprovisionamento de muitos retalhistas, a reorganização apressada das operações ou a transferência de uma parcela das compras das lojas para entregas ao domicílio, criou uma forte entropia no funcionamento da cadeia de abastecimento.

A pandemia do covid-19 alterou o comportamento do consumidor, originando mudanças estruturais nos sectores de bens de consumo. Pedro Pimentel, director geral da Centro-

marca, diz que apesar dos desafios, fornecedores, operadores logísticos e insígnias têm conseguido ultrapassar as dificuldades e dar ao consumidor uma «razoável tranquili-

dade» no acesso aos bens essenciais. Já sobre uma possível 2ª vaga, acredita que as empresas estarão mais bem preparadas para responder, «ainda mais rapidamente do que

em Março», ao respectivo embate.

Logística Moderna - No entender da CENTROMARCA quais são os impactos da pandemia do covid-19 das empresas fornecedoras?

Pedro Pimentel - Os impactos derivam da própria crise e das respectivas consequências. As consequências desta crise serão muito relevantes para o sector. As análises mais macro colocam a área do grande consumo e, mais especial, da agroindústria e do retalho alimentar como daquelas que terá melhores condições para resistir a esta crise. Mas uma análise mais fina e mais centrada na realidade nacional mostra que pode não ser exactamente assim.

As dificuldades acrescidas de colocação de produtos portugueses no mercado externo, num mundo globalmente em crise, afectarão o mix de clientes e a rentabilidade das empresas fornecedoras. A quebra (que poderá ser muito substancial) do rendimento disponível e a quebra abrupta do movimento turístico e o impacto correspondente no canal Horeca, representarão um forte travão ao consumo com impacto imediato nas empresas fornecedoras e no retalho alimentar.

Quais têm sido os maiores desafios e constrangimentos com que se têm deparado?

No sector do chamado grande consumo, a crise teve efeitos muito assimétricos, tendo gerado em algumas empresas e, em especial, em algumas famílias de produtos uma forte pressão inicial derivada do que normalmente designamos de compra de pânico e que ocorreu muito especialmente nas duas semanas do meio do mês de Março. A partir daí e até por força do confinamento que a larguíssima maioria da população cumpriu, o número de actos de compra diminuiu substancialmente, mas o valor médio de cada compra aumentou. Ainda assim, nos meses de Março e Abril e primeiras semanas de Maio, as vendas de produtos de grande consumo apresentaram, no seu conjunto, um crescimento muito relevante face às semanas homólogas de 2019.

No entanto, vários produtos deixaram literalmente de integrar os cabazes de compra das famílias portuguesas. Muitos dos produtos fortemente vendidos, em especial nas primeiras semanas, são produtos stockáveis cuja repetição de compra tenderá a ser retardada pois ainda os teremos nas nossas despesas durante bastante tempo. Uma parcela muito substancial das vendas realizadas assenta em produtos muito massificados, de baixo valor e escassa rentabilidade o que impactará, de forma relevante, as contas de fornecedores e retalhistas.

PRESSÃO NA SUPPLY CHAIN CHEGOU A SER «BRUTAL»

Com um cenário de lockdown à escala global, a disrupção das cadeias de abastecimento foi inevitável. Que análise faz sobre este assunto?

Ao nível da supply chain a pressão sentida ao longo desta crise foi inédita e, em alguns momentos, absolutamente brutal. Questões como o fecho de fronteiras e a criação de diversos obstáculos (e atrasos) ao transporte internacional de matérias-primas e produtos, a alteração abrupta do volume e do padrão de compra, em especial nas primeiras semanas de Março, as necessidades específicas de aprovisionamento de muitos retalhistas, a reorganização apressada das operações ou a transferência de uma parcela das compras das lojas para entregas ao domicílio, criou uma forte entropia no funcionamento da cadeia de abastecimento.

Contudo, a forte organização da cadeia, com uma operação que já antes da crise era muito eficiente e regular, em muito larga medida centrada na Europa Ocidental (e utilizando maioritariamente a via rodoviária), acabou por ser mais afectada pelas medidas de contenção e de controlo fronteiriço adoptadas, do que - como aconteceu em muitos outros sectores - pelo desabastecimento de matérias-primas e produtos terminados e semi-terminados ou pelas enormes dificuldades aos transportes marítimos e aéreos.

Fornecedores, operadores logísticos e insígnias foram sabendo ultrapassar as dificuldades, com alguns atrasos nas entregas no caso do comércio online, mas sempre com a capacidade de dar ao consumidor uma razoável tranquilidade no que se refere ao acesso e disponibilidade a tudo o que é essencial.

Que medidas é que as empresas produtoras tiveram de implementar para garantir o funcionamento das suas cadeias de abastecimento e dar respostas às necessidades dos consumidores?

Cobrinco sectores e tipologias de produto tão distintos, as medidas que cada uma das empresas implementou foram adaptadas aos produtos com que trabalham e às cadeias de abastecimento que estavam previamente montadas.

Relativamente às unidades de produção em Portugal, as preocupações prenderam-se com o abastecimento de matérias-primas e matérias subsidiárias e, obviamente, com o funcionamento das equipas de processo, sempre com a preocupação da máxima protecção e minimização de risco dos colaboradores e máxima qualidade do produto colocado à disposição do consumidor.

Considerando o redireccionamento do con-

sumo verificado em várias famílias de produto, foram também adoptadas medidas para focar o esforço produtivo nos produtos mais procurados, o que implicou - em muitas situações - reorganizações produtivas relevantes.

No caso dos produtos provenientes do exterior, houve uma preocupação adicional em realizar um aprovisionamento preventivo, que considerasse a flutuação da procura nos vários mercados europeus, mas também os tempos acrescidos de transporte dos produtos, fruto do fecho de fronteiras e adição de controlos transfronteiriços de mercadorias.

EMPRESAS "COMPENSAM" ALGUMAS PERDAS ATRAVÉS DO ECOMMERCE

Se por um lado, os supermercados e lojas alimentares continuaram a funcionar tivemos os sectores da restauração e hotelaria fechados, o que é que isto significou para as empresas produtoras?

O encerramento quase total do canal Horeca foi um rude golpe para todo o sector, por uma parcela importante dos seus produtos tem aí o respectivo mercado de destino. Seja no sector alimentar, mas também nas bebidas, produtos de higiene pessoal ou de higiene do lar.

Esse encerramento, correspondeu também à paralisação do turismo, também ele - directa e indirectamente - um motor do consumo.

No caso das empresas que possuem canal de comercialização directo com esses estabelecimentos, esse lockdown significou também a paralisação das equipas de vendas e frotas de entregas, existindo empresas que viram, de um momento para o outro e em simultâneo, áreas no seu interior a quem foi exigido que trabalhassem a 200%, enquanto outras áreas viram o seu trabalho reduzido a zero...

Tem-se verificado um aumento exponencial do eCommerce durante esta fase de pandemia, até devido ao confinamento. Muitas das marcas conhecidas acabaram também por aderir a este modelo para conseguirem vender directamente os seus produtos. Foi uma boa aposta?

O confinamento potenciou o eCommerce e muitas empresas, até por força do encerramento do canal Horeca, viram no digital a possibilidade de compensar, por essa via, uma parcela da perda de vendas.

No caso das grandes marcas, no sector do grande consumo, com uma forte exposição nos vários canais de comercialização, a existência de lojas digitais próprias vinha sendo - até aqui - um factor essencialmente de presença, de prestígio e de comunicação e, não tanto, um foco essencial ao nível de vendas.

Contudo, não apenas esta fase de confina-



mento pode ter funcionado como o gatilho que irá fazer desenvolver o canal digital no grande consumo, como a multiplicação de marketplaces permite às marcas perceber que pode estar posicionada de diferentes formas e atingir diferentes públicos, permitindo algum aumento de penetração que a favorece tanto no digital como no convencional.

Parece, no entanto, necessário avaliar qual será a dinâmica do pós-confinamento para melhor perceber até que ponto a compra digital no universo do grande consumo assumirá uma nova dimensão e um crescimento significativo face ao patamar pré-Covid. Um incremento relevante terá, por exemplo, consequências significativas na estrutura de entregas e em tudo o que se refere à logística capilar.

RETOMA SERÁ MAIS RÁPIDA NAS ECONOMIAS MAIS ÁGEIS

Quanto tempo é que as empresas podem aguentar esta situação, sem consequências graves de longa duração para as mesmas?

Estes dois meses e meio já irão deixar sequelas gravíssimas... e, como é fácil perceber, quanto mais tempo decorrer até se sentirem os sinais de uma efectiva retoma, mais profundo será o respectivo impacto.

Empresas mais robustas – obviamente – suportarão melhor um período de semi-paralisação mais longo.

Contudo, parece claro que a crise arrastará consequências – por exemplo no fluxo turístico ou no rendimento disponível das famílias – que, no caso do sector do grande consumo, tenderão a gerar consequências bastante negativas, também a médio e longo prazo.

O sector tem uma resiliência comprovada e, geralmente, aguenta melhor do que outros o primeiro embate da crise e o seu retrocesso é mais curvilíneo, enquanto em outras áreas do

consumo é sentido mais em degraus. Contudo, quando outros sectores apresentam já sinais mais claros de recuperação, o retalho alimentar e os sectores que o compõem, tendem a mostrar uma retoma bastante mais lenta.

Na vossa perspectiva, como é que olham o Comércio Internacional e o facto da Economia Global estar sobre stress?

A Economia Global está em stress porque a generalidade das potências económicas a nível mundial irá atravessar espirais recessivas mais ou menos prolongadas. A retoma, adivinha-se, será mais rápida nas economias mais ágeis, com maior facilidade de adaptação de capital e trabalho e com menor dirigismo.

A capacidade de financiamento e capitalização das várias economias é muito distinta o que motivará, à partida, que a respectiva recuperação irá ocorrer a velocidades distintas e com dinâmicas muito assimétricas.

Portugal terá maiores dificuldades que outros países concorrentes no contexto internacional, pela escassa capacidade de mobilização de meios financeiros e também porque os mercados de destino dos seus produtos estarão negativos.

Acresce ainda as dificuldades de antever quando os fluxos turísticos recuperarão alguma normalidade, o que no caso português tem efeito muitíssimo negativo na economia.

EMPRESAS ESTÃO MELHOR PREPARADAS PARA UMA POSSÍVEL 2ª VAGA

Como têm funcionado na prática os apoios que o estado declarou publicamente ir dar? Programa de layoff simplificado? Apoios de tesouraria? Flexibilidade no cumprimento de obrigações fiscais e de segurança social?

No universo Centromarca, quer pelo tipo de operação, quer pelo facto de muitas das nossas

empresas não terem visto reduzir, antes pelo contrário, a sua actividade, poucas foram as que tiveram necessidade de utilizar os esquemas de apoio anunciados pelo Governo.

No entanto, muito dos clientes das nossas empresas, em especial os relacionados com o canal Horeca, têm feito saber, de forma pública, o seu desconforto e preocupação com o atraso da implementação de muitas das medidas anunciadas e das diferentes justificações, não compreendidas, utilizadas por serviços oficiais e banca, para rejeitar ou adiar a decisão em relação a candidaturas apresentadas.

Para além disso, as alterações – quase diárias – introduzidas nas medidas aprovadas, têm, também, gerado alguma confusão e dificuldade adicional na formalização das candidaturas e nas sucessivas alterações e resubmissões que as mesmas obrigam.

Agora que a primeira fase de combate à pandemia se “aproxima do fim”, quais são as expectativas para o sector? Esperam uma retoma para o 2º semestre ou prepararam-se para uma 2ª vaga?

A máxima nas empresas e em todo o sector terá de ser sempre: “desejar o melhor, estar preparado para o pior”.

As empresas, obviamente, não gostariam que uma segunda vaga surgisse, mas – a acontecer – estarão, por certo, mais bem preparadas para responder, ainda mais rapidamente do que em Março, ao respectivo embate. Todos os planos de contingência – de aprovisionamento, em relação aos colaboradores ou de actuação no mercado – estão, nesta altura, muito afinados e detalhados.

Contudo, o efeito na economia, a acontecer uma segunda vaga será ainda mais letal e mais profundo. E Estados e organizações terão que, obrigatoriamente, antecipar medidas que evitem que essa vaga seja tão prolongada como a que ocorreu nestes últimos meses. ■