




1.ª CONFERÊNCIA DH
"NADA SERÁ COMO ANTES"



iStock

"NADA SERÁ COMO ANTES"

Foi no passado dia 26 de maio que a revista DISTRIBUIÇÃO HOJE deu início a um ciclo de três conferências *online* para debater o impacto da COVID-19 no retalho e na economia portuguesa.

Gonçalo Lobo Xavier, diretor-geral da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), Pedro Pimentel, diretor-geral da Centromarca, e Filipe Bonina, diretor de marketing da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC), juntaram-se numa mesa-redonda virtual e explicaram porque é que nada será como antes.

TEXTO: ANA RITA COSTA



As empresas nacionais sabem reagir em tempos de crise e, nos últimos dois meses, revelaram ter capacidade de reinvenção e resiliência. É este o balanço da primeira de três conferências *online* organizadas pela DISTRIBUIÇÃO HOJE, uma sessão que reuniu (virtualmente) centenas de pessoas para falar de consumo, do impacto da COVID-19 nas empresas de retalho e de como as marcas se deverão preparar para os próximos meses.

O futuro é incerto, mas sabe-se já que nada será como era antes e que esta pandemia deverá empurrar milhares de empresas para uma crise profunda, obrigando muitos setores a reinventarem-se e a enfrentarem novos desafios. Pelo menos é o que acreditam Gonçalo Lobo Xavier, diretor-geral da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), Pedro Pimentel, diretor-geral da Centromarca, e Filipe Bonina, diretor de marketing da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC), que durante quase duas horas analisaram a capacidade de adaptação do retalho e da produção nacional du-

rante o estado de emergência do País e alvitram soluções para os tempos que se avizinham.

Gonçalo Lobo Xavier, diretor-geral da APED, encheu o debate destacando a capacidade de reinvenção e a resiliência do setor, sobretudo dos retalhistas especializados, os mais afetados pelas medidas decretadas durante o estado de emergência que obrigou ao fecho de portas.

“O que destaco em relação ao setor da distribuição é a capacidade de nos reinventarmos perante uma pandemia que apanhou todos de surpresa e sobre a qual pouco ou nada sabíamos. Pode ser um lugar-comum, mas a verdade é que tivemos a capacidade de nos reinventar enquanto setor, que ainda por cima tem uma diversidade entre alimentar e retalho especializado. O retalho especializado, que esteve quase todo durante muito tempo fechado por obrigação legislativa e por questões de saúde pública, teve de se reinventar e conseguiu ter operações ativas quer no *online* como no *click & collect* e em novas soluções para fazer face às restrições. O retalho especializado teve de resistir a uma adversidade muito grande”, afirmou.



Em relação ao retalho alimentar, o diretor-geral da APED destacou a agilidade e a capacidade de dar resposta a um consumo que transitou muito rapidamente para o *e-commerce*, criando pressão sobre as cadeias de abastecimento de alguns retalhistas alimentares em Portugal.

“O retalho alimentar adaptou-se, inovou, em muitos casos antecipou medidas e mostrou uma resiliência fora do comum. Se falarmos do consumo e dos consumidores, acho que há aqui um novo paradigma que tem muito de racional, de alteração de comportamentos face à inexistência de uma compra por impulso, face a uma realidade que vai pairar sobre todos... vem aí um momento muito difícil para o consumo, fruto de uma restrição financeira que todos vamos sentir”, defendeu.

Já Pedro Pimentel, diretor-geral da Centromarca, lembrou que o comportamento de consumo observado nos últimos meses é “típico de um momento atípico” e que o mais provável é que as empresas “vencedoras” durante o estado de emergência possam não ser “os campeões de vendas no médio e longo prazo”.

“Houve uma grande necessidade de todas as entidades se reinventarem e de reorganizarem as suas operações. Neste caso, o retalho é aquele que dá a cara mais diretamente ao consumidor, mas há toda uma operação por detrás que foi preciso manter ativa. Houve, numa primeira fase, uma alteração muito grande do *mix* de consumo, com muitas coisas que antes não eram as primeiras prioridades na cesta de compra dos portugueses e muitas coisas que desapareceram das cestas de compras. Algumas marcas viram a sua posição muito fortemente reforçada e outras nem tanto (...) Alguns produtos que foram uma prioridade nessa primeira fase deixaram de ser prioridade na fase seguinte (...) Os campeões de vendas dos primeiros dias não têm se ser forçosamente os campeões de vendas no médio e longo prazo.

Houve quem fizesse corridas de cem metros e quem fizesse maratonas e penso que aqueles que fizeram corridas cem metros e ganharam, não serão aqueles que no final do ano acharão que terão feito a maratona vencedora”, explicou.

“Há empresas que claramente tiveram situações muito complicadas para encarar, seja pelo fecho do canal Horeca, seja porque há compras que deixámos de fazer. Quando estamos fora de casa fazemos determinado tipo de consumo, e há produtos que pura e simplesmente desapareceram da cesta de compras, porque não saímos de casa. É o comportamento típico de um momento atípico, mas fazemos disto uma regra para o que vai acontecer a seguir parece-me muito prematuro”, acrescentou ainda.

Para uma empresa como a Sociedade Central de

“Vem aí um momento muito difícil para o consumo, fruto de uma restrição financeira que todos vamos sentir”

Gonçalo Lobo Xavier, APED

Cervejas e Bebidas, que tem grande parte do consumo dos seus produtos alavancado no canal Horeca, a situação é bastante mais “dramática”. Com a restauração, a hotelaria, os cafés e os bares de portas fechadas, a SCC teve de ser ágil na tomada de decisões, mas está agora otimista com a nova fase de desconfinamento.

Filipe Bonina, diretor de marketing da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC), destacou o impacto do fecho do canal Horeca, que representa uma parte substancial das vendas e das receitas da empresa.

“Não tenho de esconder que foi dramática a quebra de consumo. Estamos agora numa fase de reabertura que nos dá bons sinais. Nota-se alguma dinâmica na hotelaria e do consumidor também. Estamos a

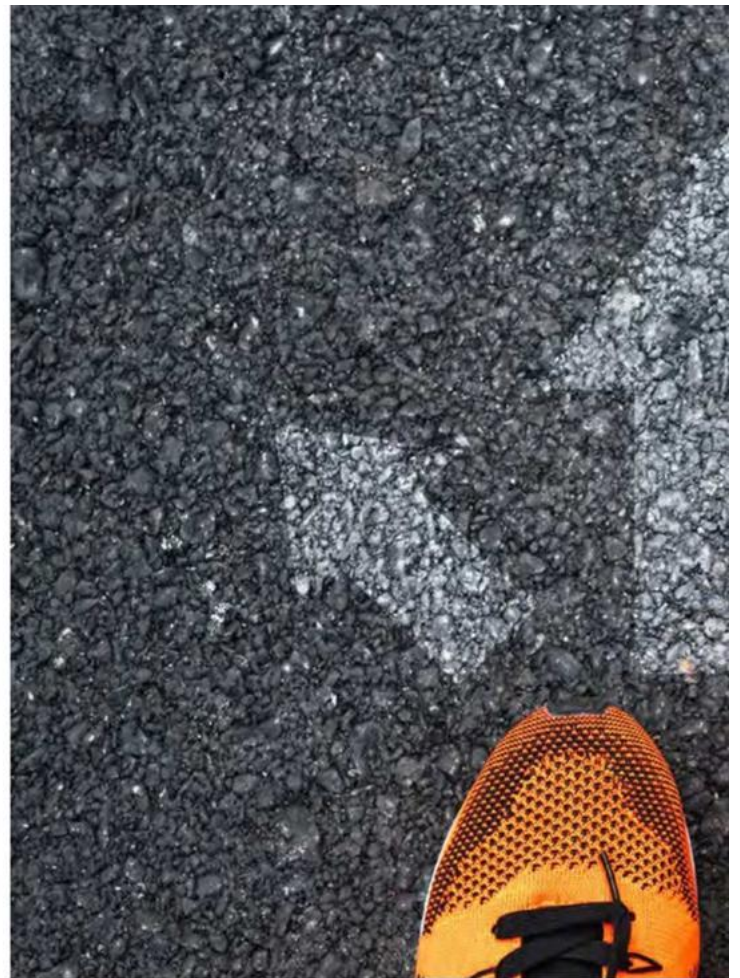


fazer uma gestão quase diária, muito flexível e muito ágil, para nos irmos adaptando àquilo que acontece. Por outro lado, temos o consumo em casa, e aqui acho que nada será o mesmo depois disto (...) Havia sempre uma tendência para o crescimento do consumo em e entrega em casa. Essa era uma tendência mundial bastante subdesenvolvida em Portugal e acho que se quebraram bastantes mitos em relação a isso. As pessoas passaram a ver isso com alguma normalidade e isso não deverá voltar atrás”, afirmou. “Por parte das empresas de distribuição e produtoras, acho que fizemos mais em dois meses do que o que tínhamos feito em dez anos para desenvolver esses canais e essa dinâmica vai-se perpetuar, tanto do lado do consumidor, como do lado da oferta. No nosso caso, tanto da SCC como de outras empresas de bebidas, mostrámos que somos empresas mais preparadas para enfrentar picos de procura do que há uns anos atrás e acho que isso é um aspeto importante. A experiência do *management* em Portugal em relação a crises é, infelizmente, muita. Senti que houve uma reação muito imediata, uma agilidade muito grande e uma capacidade de fazer acontecer muito rápida”, disse ainda Filipe Bonina.

E AGORA?

Citando um estudo recentemente publicado pela consultora McKinsey, Victor Jorge, diretor editorial da DISTRIBUIÇÃO HOJE e moderador do debate, lembrou que se estima já que nos próximos meses os consumidores gastem menos, com exceção das compras de supermercado e do entretenimento. Dados que, de acordo com Gonçalo Lobo Xavier, “não são boas notícias”.

“Isso é revelador do estado anímico em que está a sociedade. O consumidor está muito mais racional



“Por parte das empresas de distribuição e produtoras, acho que fizemos mais em dois meses do que o que tínhamos feito em dez anos”

Filipe Bonina, Sociedade Central de Cervejas e Bebidas

e está muito mais racional pelas piores razões. [O consumidor] Tem uma perspetiva de futuro incerta, olha para o futuro, para o seu emprego e para o seu rendimento disponível e está assustado (...) Vamos cumprir as necessidades principais que são a alimentação e vamos ter alguns investimentos no entretenimento. Isso não são boas notícias (...) Uma boa notícia seria que as pessoas tivessem nas suas opções de consumo uma opção mais racional, dentro desta lógica de que vão consumir mais bens alimentares. Uma boa escolha de consumo seriam produtos portugueses, produtos mais saudáveis, etc.”, defendeu. Já Pedro Pimentel acredita que, nos próximos meses,



iStock

assistiremos a um ciclo de consumo que acabará por culminar em decisões de compra mais racionais e menos gastos. “Na primeira fase de qualquer crise, em que há um impacto económico, o setor do grande consumo é sempre dos que resiste melhor porque é dos setores de compra mais imediata. É mais fácil abdicar de trocar um carro ou qualquer outro objeto de grande valor do que de pequenas coisas. No entanto, há um ciclo que passa numa primeira fase pela opção por produtos ligeiramente mais baratos, num segundo momento há uma opção por outras gamas de produtos complementares e finalmente passa-se a consumir menos. Em 2012 tivemos essa

“As marcas que criarem empatia com os portugueses, independentemente do seu ponto de produção, são sempre aquelas que estarão mais próximas”

Pedro Pimentel, Centromarca

prova”, defendeu o diretor-geral da Centromarca. Pedro Pimentel afirma ainda que, nos próximos meses, poderemos assistir a um reforço das compras à produção nacional, contudo, a longo prazo, ganharão as marcas que conseguirem criar empatia e uma relação de proximidade com os consumidores.

“Vai haver um incentivo ao consumo daquilo que é nosso. Mas é importante lembrar que nós exportamos produtos e essa mensagem também tem de passar lá fora. Seguramente, aquilo que nós sentimos enquanto portugueses, relativamente ao que compramos cá, será o mesmo que sentirão os franceses ou os espanhóis, nos seus próprios mercados. Isto, se é uma vantagem relativamente ao consumo imediato, tem as suas limitações quando falamos da internacionalização da nossa economia. Em 2012, uma das coisas que ajudou a superar a crise foi este impulso exportador que gerou oportunidades de negócio noutros mercados que estavam melhor do que nós. Um dos *handicaps* na recuperação desta crise pode ser esse (...) Por outro lado, temos muitas marcas que, independentemente da sua origem, estarão sempre muito próximas dos portugueses. As marcas que trabalharem nessa ponte e criarem essa empatia com os portugueses, independentemente do seu ponto de produção, são sempre aquelas que estarão mais próximas”, recordou.

GRANDE DISTRIBUIÇÃO DE MÃOS DADAS COM A PRODUÇÃO NACIONAL

Já Gonçalo Lobo Xavier recusa a ideia de que a defesa da produção nacional seja apenas uma resposta à crise criada pela COVID-19 e garante que a valorização dos produtos portugueses por parte da grande distribuição é “um caminho” que está ser feito há vários anos. “Eu não diria que tenha havido uma necessidade por parte da distribuição de ir à procura dos produtos



nacionais. O que diria é que, de repente, os produtores nacionais, independentemente da sua dimensão, ficaram sem o canal Horeca, sem os canais de proximidade, os mercados, etc. (...) Houve uma área específica que foi intervencionada por parte do Governo, que gerou uma cooperação entre o Ministério da Agricultura e o Ministério da Economia, para assegurar que a cadeia de valor de alimentos estivesse a funcionar devido ao pânico que se instalou, de algum modo, na população (...) Acho que este caminho de coordenação entre as várias entidades é, de facto, a única forma de termos uma valorização da produção nacional e de termos produção nacional que não estava no radar da distribuição. Há imensos produtores de vinho que tinham como opção não estarem na distribuição, por uma questão de posicionamento, e agora já estão. Há imensos produtores de carne de raças autóctones que não estavam na distribuição e que agora já estão. A valorização do que é nacional já existia. Há vários exemplos com clubes específicos de produtores, de valorização do

12

"O nosso sucesso passa pela dinamização do mercado interno"

Filipe Bonina, Sociedade Central de Cervejas e Bebidas

que é nacional, de entrada de produtos nacionais na cadeia de distribuição para exportação dentro dos retalhistas internacionais. Há vários bons exemplos do que era feito numa era pré-COVID e há agora um olhar, porventura mais cuidadoso, para alargar a malha de produtores nacionais para a distribuição. Não sei se é para continuar, mas o que sei é que nada será como antes", afirmou o diretor-geral da APED. Filipe Bonina, diretor de marketing da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas (SCC), diz ainda que, na impossibilidade de abordar os mercados externos, há que dinamizar o mercado interno com no-



vas experiências de consumo e cooperar com outros *players* do mercado para que todos possam sobreviver a esta crise.

"Podemos pensar que, quando as pessoas começam a consumir em casa, poderão tentar compensar uma experiência menos interessante com produtos mais valiosos, mas acho que há um ciclo. É normalmente assim numa fase inicial, mas depois as pessoas tendem a entrar em opções mais baratas. É aí que começa o esforço das marcas para dinamizarem a procura e para serem competitivas entre as marcas da mesma categoria, mas também entre setores adjacentes. Felizmente, na SCC fomos sempre cautelosos com a nossa estratégia de internacionalização. Aproveitámos oportunidades e temos estratégia para ela, mas a nossa exposição, em termos de valor do negócio, não é assim tão importante. O nosso sucesso passa pela dinamização do mercado interno", explicou.



“Há uma perda de receita que não é compensável. Há perdas que teremos de assumir. A SCC patrocina quase 2 mil eventos por ano, grande parte dos quais, este ano, não vão acontecer. Isso não é recuperável. Aquilo em que temos de nos focar agora é nos nossos clientes do canal Horeca e grande parte da nossa ação, neste momento, tem sido de reequacionar a nossa relação com os nossos clientes. Grande parte da indústria fornecedora do Horeca tem tomado iniciativas no sentido de poder ajudar o canal a recuperar, nomeadamente a ter margem para poder sobreviver condicionado com a limitação de lotação que passará a ter. Neste momento, não sabemos quantos estabelecimentos vão sobreviver a isto. Mas posso dizer que tomámos várias iniciativas de fornecimento de produto sem custo para podermos, pelo menos, ajudar a criar algum valor para os estabelecimentos no arranque e para que o mercado comece a

dinamizar. No curto prazo, é isso que vai ter de acontecer”, acrescentou ainda Filipe Bonina.

E-COMMERCE DE FMCG VEIO PARA FICAR?

Já sobre o comércio eletrónico, que durante os últimos meses foi o canal de compras preferencial para muitos portugueses, Gonçalo Lobo Xavier, Pedro Pimentel e Filipe Bonina dizem que falta tornar o canal rentável.

O diretor-geral da Centromarca lembrou ainda que é preciso olhar para os números com cautela e esperar que regressemos à normalidade para perceber se estamos perante uma tendência de longo prazo.

“No dia 28 de fevereiro, o digital em Portugal, no caso dos FMCG, valia cerca de 1% do mercado. Por isso,



quando partimos de uma base muito baixa, qualquer crescimento parece brutal, mas os crescimentos têm o crescimento que têm... No universo de marcas associadas da Centromarca, houve várias empresas a desenvolver canais digitais para substituir a rutura do canal Horeca, mas acho que vamos ter de ver assentar a poeira para percebermos se, num momento em que já não estaremos 24 horas por dia em casa, as pessoas aderem. Além disso, as pessoas estão habituadas a ter um preço irrisório associado à entrega dos produtos, mas esse custo existe e não é sequer um custo baixo (...) Pelo menos no imediato, estamos a falar de um incremento, mas que ninguém pode antecipar se vai substituir ou não as perdas que teremos no mercado convencional”, defendeu.

14 **“As pessoas estão habituadas a ter um preço irrisório associado à entrega dos produtos, mas esse custo existe e não é sequer um custo baixo”**

Pedro Pimentel, Centromarca

Já Gonçalo Lobo Xavier, diretor-geral APED, recordou que, em 2019, as vendas do *online* em Portugal, das empresas associadas da APED, no retalho especializado representaram 8% e no retalho alimentar 4%. Números que, na sua opinião, “são residuais”, sobretudo quando percebemos que, em Portugal, em 2019, 85% das compras *online* foram feitas em plataformas internacionais.

“Isto significa que tínhamos ainda uma margem de progressão enorme. Se se consegue tirar alguma coisa positiva disto tudo é que se abriu um caminho novo para os consumidores e que é irreversível. E é tão irreversível que o fenómeno não é só nacional (...) Corrigiram-se erros técnicos nas plataformas e adaptou-se a logística para uma entrega mais eficiente, mas ainda está por corrigir uma coisa: os

“O *online* em Portugal não era uma operação completamente rentável. Era um serviço extra que tinha de se ter, mas que nem com este acesso massivo veio equilibrar a operação”

Gonçalo Lobo Xavier, APED

custos. Os custos operacionais e financeiros ainda se mantêm a um nível que faz com que a operação não seja rentável. O *online* em Portugal não era uma operação completamente rentável. Era um serviço extra que tinha de se ter, mas que nem com este acesso massivo veio equilibrar a operação. Seja para comprar algo por um euro, seja para comprar algo por 1000 euros, os custos financeiros que estão associados à operação [do *e-commerce*] estão sempre lá. A parte positiva é que se contrataram mais pessoas, reorganizou-se o serviço e procurou-se eficiência e soluções tecnológicas (...) Todos nos reinventámos um bocadinho. O facto de termos encontrado soluções e de sabermos que é possível ir à procura de novos caminhos, parece-me ter sido importante. Estou muito curioso para saber, no final do ano, quais serão os números de faturação no *online*”, admitiu. Filipe Bonina concorda que é preciso encontrar formas de rentabilizar as operações de *e-commerce*, mas acredita que, a partir do momento em que o consumidor percecionar o valor que estes serviços podem acrescentar, estará disposto a pagar a fatura. “Não é claro que exista um aumento no valor da cadeia quando o peso do comércio eletrónico aparecer. A dúvida está mais em quem é que o vai pagar. A única saída para isto é que, mais tarde ou mais cedo, o consumidor terá de assumir esses custos, valorizando o conforto que isso lhe traz. Este fenómeno veio acelerar a perceção da comodidade e do valor que estes serviços têm por parte dos consumidores”, lembrou o diretor de marketing da SCC. 📍