



**Catarina Quaresma
Ferreira**

Diretora na Sixty Degrees SGFIM S.A.

A HORA DO ONLINE

Sem dúvida que a aceleração do comércio *online* é uma das grandes alterações trazidas pelo surto de coronavírus. É fácil perceber que a imposição ao confinamento tenha favorecido esta forma de comércio, já que os consumidores viram as suas deslocações serem restringidas. Para além disso, os receios de contágio do vírus fazem com que se evitem quaisquer locais de aglomeração social. No entanto, a tendência de substituição do comércio tradicional pelo *online* parece estar apenas a começar. Por exemplo, nos EUA, segundo dados da *Guild Investments*, mesmo que o comércio *online* capture apenas 4% da perda de despesa prevista no retalho tradicional no segundo semestre do ano, ainda assim significaria uma taxa de crescimento de 25% para o ano como um todo. Segundo dados do

Centre for Retail Research, em 2019 o comércio *online* representava apenas 16,5% e 12,0% do total das vendas a retalho nos EUA e Europa, respetivamente.

A tendência de aceleração do comércio *online* parece ter condições para perdurar no tempo. Desde logo, tendo em conta que o teletrabalho tenderá a tornar-se uma tendência permanente, com as empresas a concluírem que é possível manter os níveis de produtividade, com custos inferiores.

Em consequência, a disrupção *online* das cadeias de valor aumentou fortemente em muitas indústrias. Desde o início deste século que a racionalização das cadeias de valor, através da distribuição *online*, tem sido a resposta de muitos setores às especificidades da procura dos seus consumidores e à

necessidade de redução de custos. A crise atual veio acelerar a utilização dos canais *online* para aquisição de bens e serviços, obrigando assim muitas empresas a adotarem uma postura mais rápida e agressiva, ao nível do seu investimento, para acompanharem esta transição e beneficiarem das elevadas taxas de crescimento esperadas.

Apesar da comercialização de produtos ser vista como a área de mais rápida adaptação a esta realidade, é natural que esta tendência se torne cada vez mais transversal a muitos outros setores, como a saúde, os seguros, a educação e a banca. No caso da saúde, esta transição deverá assumir variadas formas, nomeadamente através da telemedicina, sistemas de monitorização remota de doentes crónicos ou distribuição *online* de fármacos. Ao nível do setor segurador, assistiremos a uma transição mais acelerada do modelo de distribuição baseado em agentes para o *online* em todo o tipo de seguros. Na educação, é também natural que venha a ser incorporada uma maior componente *online*. Ao nível do setor alimentar, o aumento da penetração das encomendas *takeaway* também deverá perdurar no tempo.

Dado o novo panorama, é expectável o abandono gradual da gestão *just in time* das cadeias de produção. A abordagem *just in time*, adotada em larga escala desde o início dos anos 90, pressupõe a manutenção de um *stock* mínimo de matérias-primas, bem como um reduzido número de fornecedores. Este tipo de gestão gera vulnerabilidade num

contexto como o atual, com muitas indústrias a verificarem rutura no abastecimento de matérias-primas e paragens de produção, que, por sua vez, contagiam outras fábricas a nível mundial.

A atual crise parece ter revelado o excesso de dependência da China por parte de vários países, o que deverá fazer com que as empresas tentem diversificar mais a proveniência dos seus fornecedores. Durante várias décadas, o fenómeno de globalização incentivou o *outsourcing* e a centralização da produção nos locais com custos unitários mais baixos. No atual contexto, assistiremos à descentralização das cadeias de produção globais, num esforço de redução dos riscos de disrupção.

O novo contexto exigirá investimentos avultados que permitam adequar a oferta às novas necessidades de consumidores e empresas. Será necessária a expansão do espaço de armazéns industriais, por forma a sustentar o crescimento do comércio *online* nos vários setores, bem como o aumento da capacidade manufactureira, à medida que as empresas diversificam as suas cadeias de oferta, evitando a dependência de uma única região.

Por último, é também de referir a importância que passará a ser atribuída à eficiência na logística da recolha do produto do armazém até ao cliente final. Se, por um lado, os consumidores estão disponíveis para deixar de ir a um espaço físico comprar os seus bens de consumo, por outro, procuram plataformas que consigam entregar quase à mesma velocidade, ou seja, num prazo reduzido. 