



O pódio do retalho alimentar

Uma corrida com
o 'consumidor à vista'



Entrevista
Helena Guedes, Diretora
Comercial do DIA Portugal

A 'revolução'
na indústria
da moda

Indústria Leiteira:
Produtores querem ação
para evitar crise

RETALHO DE LUXO

INTEGRAÇÃO ENTRE *ONLINE* E *OFFLINE* MELHOROU A EXPERIÊNCIA DE COMPRA DURANTE A PANDEMIA

Promover a segurança dos colaboradores e garantir a confiança dos consumidores. Dois eixos para um mercado que tem resistido à pandemia da Covid-19, mas que tem pela frente desafios novos, nunca antes enfrentados, em outras crises. Que setores foram mais afetados? Como se perspectiva a evolução e o crescimento deste mercado e quais as tendências que podem marcar o curto e médio prazo? Será o retalho de luxo mais resiliente do que outros? Fomos à procura de respostas.



iStock

TENDÊNCIAS

7

AGOSTO/SETEMBRO 2021



O que foi preciso acautelar e reinventar para que este mercado resistisse mesmo com meses de confinamento? Um estudo promovido pela Deloitte realizado em julho do ano passado conclui que a pandemia de Covid-19 está a ter um impacto profundo na alteração dos modelos de negócio no mercado global de luxo. De acordo com o *Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020*, cerca de 70% dos investidores irão manter os seus investimentos neste segmento e os setores do vestuário & acessórios, cosméticos & perfumes e o luxo digital serão os mais importantes.

Após a queda sentida em 2020 devido ao impacto da pandemia, a previsão do estudo é a de que o mercado de bens pessoais de luxo atinja 1,1 vezes o nível de vendas registado em 2019, até ao ano de 2025. Relativamente aos setores mais afetados pela pandemia, a Deloitte antevê que os hotéis de luxo, a indústria dos cruzeiros, relógios & jóias e os móveis de luxo sejam os setores mais afetados pela pandemia. Por outro lado, os menos afetados, são os setores de cosméticos & perfumes e aviões particulares. No que respeita à retoma propriamente dita, o documento assinala que as atividades que terão uma retoma mais rápida serão a dos hotéis de luxo, do vestuário e acessórios, cosméticos e perfumes, por beneficiarem da reabertura de fronteiras e do foco nas vendas *online*.

Apesar de ainda não ser conhecida a atualização deste estudo relativamente ao ano de 2021, a DISTRIBUIÇÃO HOJE foi analisar algumas variáveis deste mercado a nível nacional. Luís Teixeira, *chief operations officer* (COO) e *Portugal managing director* da Farfetch, confirma que esta fase de instabilidade mundial provocada pelo coronavírus tornou ainda mais clara a importância de colocar a visão e a plataforma ao serviço dos clientes, que continuaram a ter a possibilidade de comprar, mas também dos mais de 1300 parceiros, marcas e *boutiques* que passaram a ter as portas abertas através do digital, sobretudo aqueles que se viram impedidos de vender *offline*. “A Farfetch existe *‘for the love of fashion’* para ajudar os curadores e criadores de moda a chegar às pessoas de todo o mundo. Assim, desde cedo que adaptámos os procedimentos possíveis para ajudar todos os nossos parceiros, mas especialmente os mais pequenos”, afirma. Foram várias as iniciativas que a marca lançou, desde logo, destaques no *site* para que o cliente conseguisse encontrar os seus produtos mais



“No segundo trimestre de 2020, registámos o número mais elevado de novos clientes da plataforma num único trimestre, o que sustentou consequentemente um crescimento económico forte”

Luís Teixeira, Farfetch

facilmente, até, em alguns casos, o ajuste dos processos logísticos e os custos de utilização da plataforma.

E, se em algumas áreas do retalho, foi preciso acelerar a presença no digital, sobretudo por parte de quem não tinha ainda dado o salto para o *e-commerce*, no caso da Farfetch, a missão de revolucionar a indústria de luxo através da tecnologia saiu reforçada. E isto consubstancia-se na fusão dos dois mundos “numa experiência verdadeiramente única para o cliente e claramente benéfica para as marcas que, através da integração com a plataforma, veem a sua audiência crescer”, explica Luís Teixeira, que confirma o que os estudos têm vindo a demonstrar: que o mercado de luxo está a recuperar de forma muito positiva. “O *online* continua a crescer significativamente e as várias marcas e *boutiques* compreenderam, se ainda não o tinham feito, que o digital é uma realidade que expande horizontes e permite alcançar uma maior audiência. Vemos, no entanto – ainda que de forma lenta e abaixo dos valores registados pré-pandemia –, o consumidor a retomar a compra *offline* à medida que assistimos a um levantamento gradual das medidas restritivas”, sublinha. A visão da empresa traduz-se na evolução de duas forças – *online* e *offline* – que se potenciam mutuamente e proporcionam uma experiência de compra revolucionária ao consumidor, garante o responsável.

O interesse dos investidores continua muito forte nas localizações mais conhecidas para o comércio de luxo. “O setor é visto como uma aposta de longo prazo, do que há

a recuperar deste período difícil. Prova disso são as recentes transações a que assistimos, com vários negócios de grande dimensão concluídos por investidores institucionais”, explica Sandra Campos, *partner* e diretora de retalho da empresa global de serviços imobiliários comerciais Cushman & Wakefield. A maior tendência a que a responsável tem assistido resume-se “à contínua integração das lojas com o mundo digital, uma tendência comum aos diversos setores, não apenas às lojas de luxo”.

O IMPACTO DA PANDEMIA

A QuartoSala é um conjunto de lojas de curadoria de *design* e de serviços de decoração em Portugal. Nos seus espaços apresenta as melhores marcas de iluminação e mobiliário internacionais, desde as italianas, escandinavas e europeias em geral até às marcas brasileiras de autores de referência. Segundo o sócio-fundador, Pedro d'Orey, o impacto da pandemia aconteceu por fases. “Numa fase inicial, ninguém sabia o que poderia esperar e sentimos que houve uma retração abrupta nas vendas, que acabou por ter peso significativo na faturação de 2020”, começa por afirmar. No entanto, a recuperação acabou por ser rápida no segundo semestre do ano e, mesmo com a incerteza própria de um ambiente de pandemia, a faturação correspondeu àquilo que estava projetado para esse período. Mas, apesar do bom prenúncio, acabou por não ser suficiente



“Numa fase inicial, ninguém sabia o que poderia esperar e sentimos que houve uma retração abrupta nas vendas, que acabou por ter peso significativo na faturação de 2020”

Pedro d'Orey, QuartoSala

QuartoSala



para compensar a queda do primeiro semestre. “Fechámos o ano com uma faturação 15% inferior a 2019”, explica o responsável.

A pandemia obrigou a algumas adaptações por parte da Farfetch, sobretudo ao nível da operação em que se registaram várias restrições logísticas. “Não só tivemos de garantir que as encomendas continuavam a chegar a casa do nosso cliente de forma rápida e segura como também os produtos das marcas conseguiam chegar até nós para serem produzidos digitalmente e disponibilizados no *site*”, salienta Luís Teixeira. Adicionalmente, foi imperativo garantir a segurança e o suporte de todos os colaboradores da marca. Enquanto empresa que nasceu digital e que utiliza a tecnologia para revolucionar e reinventar a cadeia de abastecimento numa indústria de luxo, os desafios foram agarrados como oportunidades. “Todo o trabalho e preparação que temos vindo a fazer ao longo dos últimos 12 anos permitiu não só o crescimento do volume de negócios, mas também a crescente utilização da plataforma, cada vez mais percecionada como valiosa para os retalhistas”.

Enquanto facilitador de comércio, a Farfetch desempenhou um papel crucial para que “mais de 700 *boutiques*

continuassem a enviar os seus produtos para mais de 50 países. Assim, as nossas relações tornaram-se mais fortes e o trabalho das nossas equipas foi também neste sentido. A pandemia acelerou o digital, uma tendência que prevíamos e que se verificou nos nossos resultados”, refere o COO. Os resultados estão à vista. “No segundo trimestre de 2020, registámos o número mais elevado de novos clientes da plataforma num único trimestre, o que sustentou consequentemente um crescimento económico forte”.

No caso da QuartoSala, que atua noutra categoria, foi preciso repensar o modelo de negócio como um todo. “Nos últimos anos tínhamos alavancado o negócio no fluxo de estrangeiros ‘novos residentes’ em Portugal. Com a pandemia e com a interrupção pontual de chegada de estrangeiros, percebemos que tinha chegado a altura de olharmos para o mercado interno com outros olhos”, acrescenta

Pedro d’Orey. Chegou então o momento de voltar a comunicar mais ativamente para os portugueses residentes. O resultado foi animador e permitiu aproximar a marca de um público português emergente que valoriza a qualidade e a chancela de boas marcas. “O mesmo público que há poucos anos considerava a QuartoSala como uma opção ‘talvez não acessível’, passou a reconhecer no nosso serviço de projetos de interiores uma mais-valia e uma proximidade, tendo acabado por vir a desenvolver laços de confiança e fidelidade com a marca”, salienta o responsável. Foi ainda reestruturada a rede de vendas com foco nas lojas que tinham uma boa *performance*. “Acabámos por deixar para trás uma das lojas, da Rua da Boavista, cujo desempenho tinha sido canibalizado pela abertura da mais recente loja da QuartoSala no Largo do Príncipe Real [ambas em Lisboa]”.

PROJETOS FUTUROS

Investir, investir, investir. Mesmo em tempo de pandemia. A Farfetch investe regularmente na melhoria da plataforma, em novos serviços para os clientes, na otimização e eficiência da operação e no desenvolvimento tecnológico. “Continuamos sempre a ter espaço para esse tipo de investimento que é fundamental em qualquer negócio e ainda mais num negócio de *e-commerce* e numa plataforma”, explica Luís Teixeira. Uma das apostas recentemente anunciadas e que existirá a pensar nos colaboradores, é o novo parque tecnológico que a marca vai construir em Portugal, o Fuse Valley, e que o COO da Farfetch assume como uma revolução no conceito de espaço de trabalho no futuro, focado na inovação, sustentabilidade e *wellbeing*. Existem ainda outras formas de promover a saúde e bem-estar dos colaboradores, desde logo através do “Caring Days” que consiste em dois dias extra de férias para as pessoas olharem para si e pelos seus, iniciativa cujo período foi estendido para colaboradores, pais ou cuidadores com o acesso gratuito à plataforma Unmind e consultas de psicologia, entre outras medidas de trabalho flexível consideradas muito relevantes no momento atual. Aliás, a possibilidade de trabalho remoto e de flexibilidade já era uma realidade antes da pandemia e tudo indica que irá manter-se no futuro. O COO reconhece as potencialidades do teletrabalho, ainda que pretenda continuar a desenvolver e a alimentar uma cultura

próxima e forte onde o espaço físico e o contacto com a equipa e com o escritório são cruciais. “Assim, os nossos colaboradores poderão, depois do levantamento das medidas restritivas e se a sua função o permitir, continuar a trabalhar remotamente 60% do seu tempo”, revela. Com o objetivo de ampliar e melhorar a experiência entre o consumidor e as marcas que integra, a QuartoSala criou, em 2020, um projeto inovador que consistiu em estabelecer parcerias entre promotores imobiliários *premium* com as marcas de *design* de mobiliário e iluminação de luxo que a empresa representa. “Com este projeto conseguimos desenvolver uma cooperação entre os promotores imobiliários, as marcas de mobiliário e a QuartoSala, no sentido de criar projetos de decoração inovadores *in loco*, expostos em novos empreendimentos de luxo”, salienta Pedro d’Orey. Foi exemplo desta aposta o empreendimento 49, cujo andar-modelo se transformou numa instalação completa com a curadoria QuartoSala. Nestes projetos, o consumidor pode ter a experiência de ver o espaço da sua futura casa equipado com uma decoração de alto padrão. “Estes *showroom apartments* que temos vindo a desenvolver acabam por se afirmar como uma extensão da experiência que os clientes têm quando visitam as nossas lojas. Foi a forma que encontrámos de tornar os nossos projetos de *design* de interiores reais e sentidos pelo consumidor final”, conclui.



Sandra Campos acrescenta que o comércio de luxo depende em larga medida do fluxo de turistas, fortemente impactado pela pandemia. “Apesar dos esforços para atrair uma clientela nacional, falta o volume de vendas gerado pelo turismo”, refere. As grandes cidades apresentam “um comportamento mais resiliente” e “o mercado de rua continua a ser apetecível, tendo sido concluídos vários negócios na Avenida da Liberdade e na zona das Avenidas Novas”, denota a *partner* e diretora de retalho da Cushman & Wakefield.

APOSTA NA ESPECIALIZAÇÃO E NA DIFERENCIAÇÃO

A indústria de luxo acaba por estar menos exposta a crises sazonais e apesar de não ser possível comparar esta pandemia com outras crises financeiras e económicas do passado, Luís Teixeira tem assistido a sinais que indicam que “esta fase já está muito diferente e praticamente ul-

trapassada, uma vez que o mercado e os consumidores retomaram os seus padrões de consumo”.

Para Pedro d’Orey, o verdadeiro luxo, em momentos de turbulência, é a segurança. “Essa sensação tem de ser transmitida ao consumidor, não só no produto em si, mas também em todas as etapas do processo de compra e fornecimento desse produto. Em momentos de incerteza, os clientes preferem comprar as marcas que valorizam e fazem essas compras nas empresas em que mais confiam”. Para comercializar marcas de luxo é indispensável conhecer muito bem o mercado em que se está inserido e dar sinais claros de confiança aos consumidores, destaca o fundador da QuartoSala, que considera ainda que as empresas que estão por detrás deste setor têm de ser resilientes.

Pela primeira vez, a Farfetch alcançou o lucro operacional no último trimestre de 2020 com uma aceleração do negócio mais forte do que inicialmente tinha sido previsto. “Apesar de todos os desafios inerentes a um período de incerteza e adaptação, a empresa alcançou metas muito significativas que nos permitem entrar em 2022 confiantes em alcançar os lucros operacionais no conjunto dos 12 meses de 2021”, destaca o fundador.

A Farfetch tem uma nova identidade que reflete a ligação do mundo da moda tradicional com as necessidades de uma empresa tecnológica através da introdução do monograma “Fuse” e que está alinhada com a visão e a missão da empresa. “Esta decisão foi o resultado da evolução natural da marca e das tendências do mercado digital. É a afirmação e celebração da natureza global da empresa e dos nossos consumidores e parceiros”. Têm vindo a ser desenvolvidas várias iniciativas diretamente relacionadas com a saúde e com o bem-estar, tendo sido também criadas as melhores condições para que as pessoas possam trabalhar remotamente. “Os colaboradores da Farfetch que estão em trabalho remoto, e estamos a falar de uma grande maioria, têm todos os instrumentos de trabalho respeitantes a tecnologias de informação e de comunicação que já tinham no escritório. Adicionalmente, e porque estamos conscientes dos impactos da situação no bem-estar e na saúde mental, a nossa estratégia desenvolveu-se para garantir que respondemos às necessidades não materiais, mas extremamente relevantes dos nossos colaboradores”, sustenta, reforçando que a prioridade da empresa é a saúde e o bem-estar dos mesmos.

Defensor de que o mercado de luxo é um mercado de experiências únicas, Pedro d'Orey considera que o objetivo das marcas deverá passar pela exclusividade e diferenciação, tanto em espaços *offline*, como no mercado *online*. “Temos desafios pela frente. No mercado de luxo, as empresas terão

E DEPOIS DA PANDEMIA?

A 19.ª edição do *Bain Luxury Study*, publicada pela consultora Bain & Company para a Fondazione Altagamma, associação comercial de fabricantes de bens de luxo italianos, analisou as perspetivas futuras do comércio de luxo. Os últimos dados do *Luxury Goods Worldwide Market Study*, divulgados em janeiro de 2021, dizem respeito a nove segmentos, liderados por carros, hotéis e bens pessoais de luxo, correspondentes a 80% do mercado total. Os sapatos e as jóias foram as categorias de produtos que menos sentiram o impacto da pandemia. Uma vez que os consumidores também mudaram a valorização das compras de luxo, o cenário para o ano de 2021 é variado e a Bain prevê “um crescimento que varia de + 10%/12% a + 17%/19%, dependendo das condições macroeconómicas, da evolução da Covid-19 e da velocidade de retorno para viajar globalmente, bem como a resiliência e a confiança dos clientes locais”. Os autores deste estudo, liderados pela principal autora, Claudia D'Arpizio, esperam que a recuperação acelere nos próximos três anos, com o mercado de bens de luxo pessoais a recuperar os níveis de 2019, no final de 2022 ou no início de 2023.

A longo prazo, este mercado deve vir a crescer novamente, a uma velocidade de 10% ao ano, entre 2020 e 2050. **Preveem-se assim quatro motores de crescimento até 2025, nomeadamente:**

- Os consumidores chineses tornar-se-ão na nacionalidade dominante do segmento de luxo, representando mais de 45% das compras globais;
- A China Continental está a caminho de se tornar no maior mercado de luxo do mundo;
- O canal *online* poderá tornar-se o canal líder para compras neste segmento;
- As gerações mais novas (geração Y e Z) representarão 2/3 das compras globais.

A Bain conclui ainda que este setor sairá da crise com maior dinamismo e propósito do que anteriormente, prevendo-se uma transformação drástica em 2030.



“[As grandes cidades apresentam] um comportamento mais resiliente [e] o mercado de rua continua a ser apetecível tendo sido concluídos vários negócios na Avenida da Liberdade e na zona das Avenidas Novas”

Sandra Campos, Cushman&Wakefield

de fazer um esforço desmedido de inovação para adaptar as novas tecnologias ao nível de experiências que, até aqui, as marcas apenas conseguiram transmitir *offline*, através de contacto humano e personalizado com o público”, defende. O próprio estudo da Deloitte, referido ao longo deste artigo, sublinhava o aumento da adoção de disrupções digitais, como o *Big Data & Analytics*, a Inteligência artificial ou a Internet das Coisas, permitindo às empresas acompanhar o ritmo dos seus clientes virtuais. “Posto isto, as empresas de luxo estão à procura de empresas/*start-ups* digitais para explorar sinergias”, pode ler-se no relatório. Este é aliás um dos desafios da Farfetch e que passa por conseguir recrutar em Portugal pessoas com *know-how* nesta área. O cada vez mais exigente setor tecnológico, com a necessidade de contar com profissionais com um conhecimento muito específico, cria algumas dificuldades, uma vez que “a disponibilidade de talento não evolui ao ritmo da necessidade das empresas”, explica Luís Teixeira. “Por vezes, estamos a falar de uma necessidade de perfis mais seniores, com experiência e não exatamente em início de carreira e, de facto, o mercado de talento nestas áreas, em Portugal, não é grande e está a ficar mais ‘esgotado’. Isto deveria ser visto como uma oportunidade de criar medidas que possam tornar o nosso país atrativo e facilitar a mobilidade internacional, que só nos enriquece e traz valor social e económico”, defende. 📌