



AGENDA DO VAREJO PARA 2021:

# Uma Grande Reconfiguração das Cadeias de Suprimentos

Resultados de estudo da RetailWire de dezembro de 2020 sobre a indústria do varejo.



Por:



## Observando as estratégias das cadeias de suprimentos em 2021 e além, vemos um foco na agilidade de ponta a ponta e capacidade de resposta em tempo real às mudanças na demanda do consumidor.

Após um ano de grandes mudanças em 2020, os varejistas aprenderam lições importantes sobre os pontos fortes e fracos de suas cadeias de suprimentos. Agora, olhando para 2021, muitos estão fazendo planos para fazer uma grande reconfiguração dos sistemas centrais com o objetivo de fornecer novos níveis de agilidade e capacidade de resposta a futuras mudanças na demanda do consumidor. Neste estudo de referência, a RetailWire examina o estado atual das cadeias de suprimentos do varejo. A pesquisa se concentra nas lições aprendidas ao longo do ano passado e identifica as principais áreas - estratégias abrangentes e tecnologias específicas - que permitirão aos varejistas melhorar sua capacidade de se recuperar mais rapidamente de eventos inesperados e atender melhor seus clientes.



### Três principais conclusões do estudo

**Atendimento:** A migração para o comércio eletrônico está levando o varejista a se concentrar em remessas rápidas e flexíveis, maior variedade de opções de atendimento e otimização da entrega final.

**Agilidade:** Para responder às flutuações abruptas na demanda, os varejistas expressam a necessidade de aproveitar os dados dos clientes e expandir a colaboração com os parceiros da cadeia de suprimentos.

**Cobertura de gaps:** Os pontos fracos expostos durante os testes de 2020 apontam para a necessidade de visibilidade do estoque em tempo real, melhor previsão e complexidade reduzida em sistemas de omnichannel.

## Principais Estratégias e Desafios para 2021

A pandemia de 2020 foi um teste de estresse inesperado para as cadeias de suprimentos do varejo. A demanda altíssima por alimentos e produtos essenciais levou os sistemas de varejo ao ponto de ruptura.

Para aumentar ainda mais a pressão, lojas não essenciais foram forçadas a fechar. As que permaneceram abertas foram obrigadas a implementar regras de distanciamento social que criaram longas filas e reduziram o acesso dos compradores às lojas.

**O resultado foi uma mudança histórica por parte dos consumidores para o e-commerce** e pedidos online para retirada na loja. Isso também adicionou estresse à cadeia de suprimentos, especialmente em áreas como remessa, atendimento e entrega na última milha.

No entanto, o e-commerce também foi uma tábua de salvação para os varejistas, que lhes permitiu conduzir seus negócios durante a crise. Os varejistas com sistemas avançados de e-commerce e omnichannel, com a possibilidade de escalá-los rapidamente, registraram receita crescente em 2020.

Portanto, não é surpresa que maximizar os recursos de e-commerce esteja no topo da lista de estratégias para a cadeia de suprimentos que os varejistas seguirão em 2021, escolhida por 69% dos varejistas que responderam à nossa pesquisa. (Veja a Figura 1.)

Várias outras estratégias da lista podem ser vistas como de apoio ao e-commerce, como otimizar o atendimento para melhorar as margens de lucro (47%), escalonar o gerenciamento de “clique e retire” (35%) e acelerar o atendimento da última milha (33%).

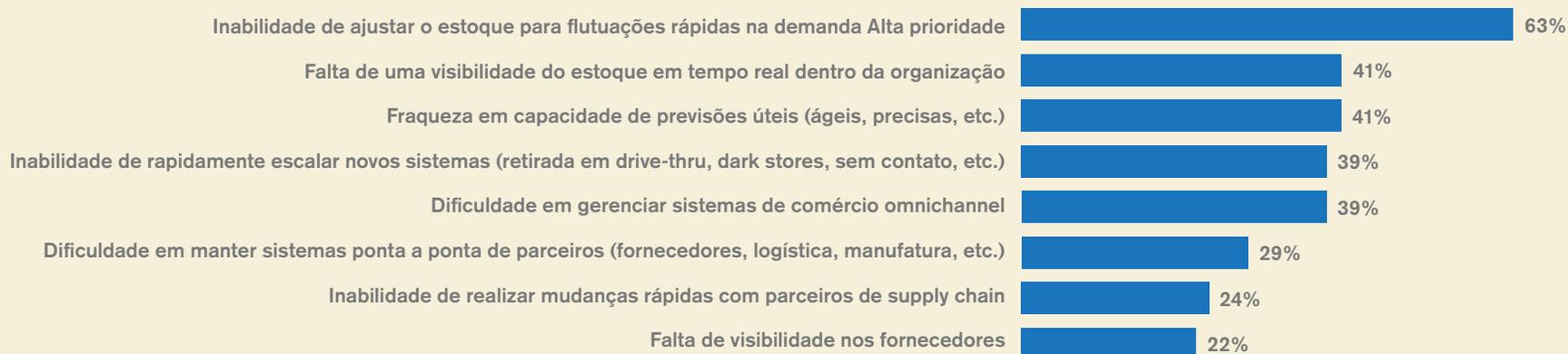
**Outra grande tendência projetada para 2021 é aumentar a agilidade para responder às flutuações na demanda dos clientes**, que foi escolhida por 35% dos varejistas. Várias outras estratégias na lista atuam com os mesmos fins, como melhorar a capacidade de aproveitar os dados dos compradores (35%), expandir a transformação digital (25%) e aumentar a colaboração com parceiros da cadeia de suprimentos (25%).

Figura 1



Figura 2

## Lista prioritária de desafios da cadeia de suprimentos que podem ajudar a aumentar a eficiência em 2021



O outro lado das estratégias destinadas a aumentar as vendas e os lucros é buscar aquelas que eliminam os obstáculos para uma maior eficiência. O principal desafio a ser resolvido em 2021, de acordo com nossos varejistas entrevistados, é a incapacidade de ajustar o estoque às rápidas flutuações da demanda, que foi escolhida por 63% dos varejistas. (Veja a Figura 2.)

**Claramente, o desafio de lidar com os picos extremos na demanda por produtos-chave durante a pandemia causou uma impressão duradoura nos varejistas.** Esta experiência expôs fraquezas ocultas nos sistemas da cadeia de abastecimento que os varejistas agora estão determinados a resolver em 2021. Outros desafios da lista incluem: falta de visibilidade do estoque em tempo real (41%), fraqueza em previsões úteis (rápidas e precisas) (41%), incapacidade de escalar novos sistemas (39%) e gerenciamento de sistemas distintos para omnichannel (39%).



## Principais Tecnologias para 2021

No topo da lista de investimentos previstos em tecnologias para cadeia de suprimentos em 2021 estão os dashboards em tempo real e os sistemas de atendimento, ambos escolhidos por 45% dos varejistas como alvos principais para atualização ou compra de novas soluções nos próximos 12 meses. (Veja a Figura 3.)

Os varejistas, é claro, já possuem alguma forma desses sistemas em funcionamento. No entanto, a maioria dos dashboards da cadeia de suprimentos, por exemplo, tem pontos cegos e atrasos causados por barreiras de integração entre canais de vendas, departamentos internos e parceiros externos. **Os novos investimentos nesses sistemas provavelmente terão como objetivo eliminar esses pontos cegos e os atrasos por meio de projetos de transformação digital e cloud.**

O atendimento também é uma área crítica de investimento porque os varejistas operam em um mercado dominado pela velocidade e eficiência da Amazon. **Para competir com esse sucesso hoje, os varejistas estão aumentando seus recursos de atendimento para cumprir a promessa de entrega em dois dias, durante a noite e no mesmo dia.** Sem investimento de capital, essas metas serão impossíveis de serem cumpridas. Outras áreas importantes de investimento em tecnologia da cadeia de suprimentos para 2021 incluem: reabastecimento (41%), gerenciamento de pedidos distribuídos (39%) e análise avançada (39%).

Figura 3

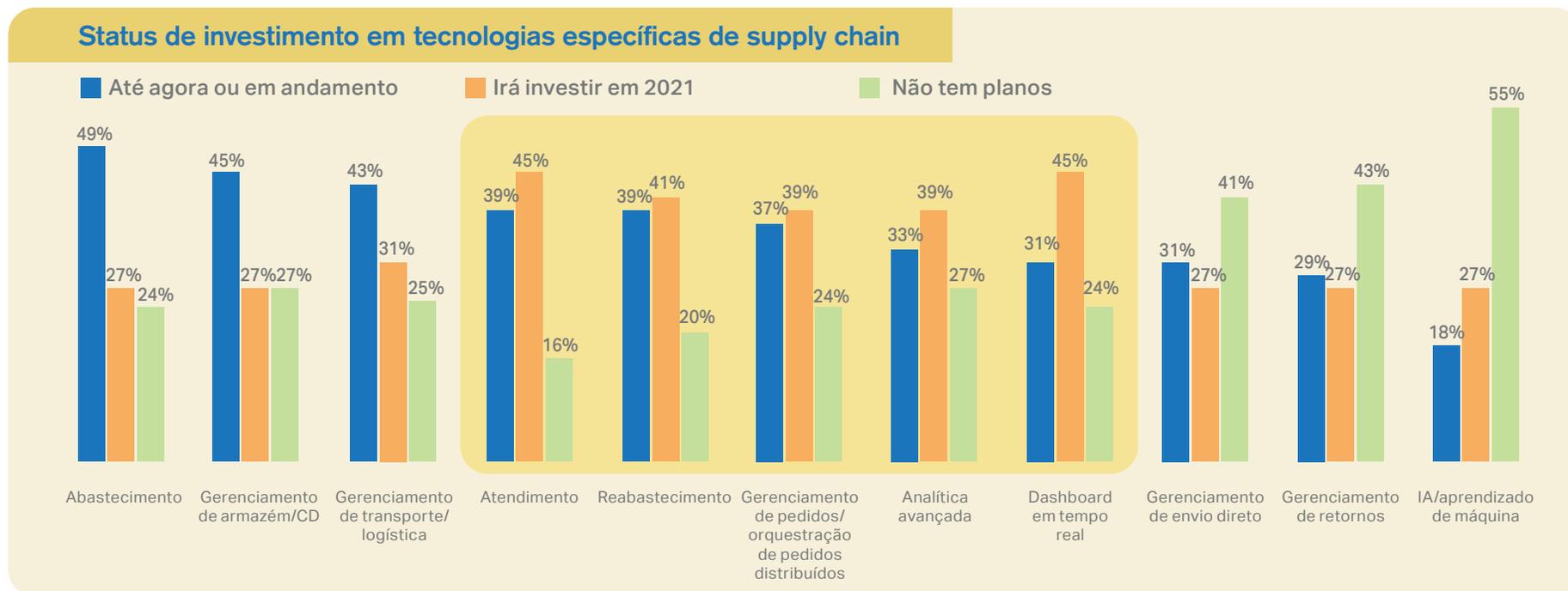
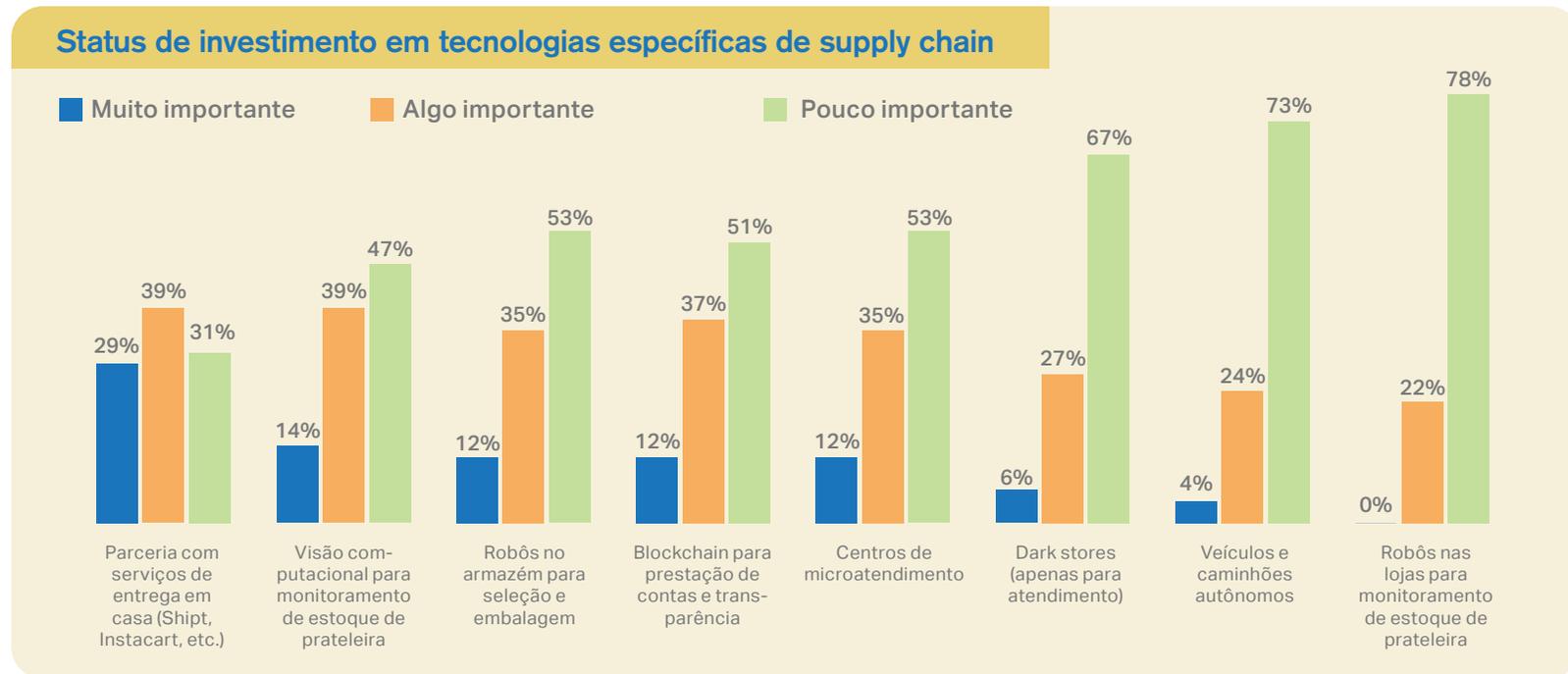


Figura 4



Além das principais soluções da cadeia de suprimentos, os varejistas participantes do estudo foram solicitados a fornecer suas opiniões sobre a importância de várias tecnologias emergentes. No topo da lista está a parceria com serviços de entrega em domicílio, que foi escolhida por 68% dos varejistas que disseram que era “muito importante” ou “algo importante”. (Veja a Figura 4.)

Após um ano em que os clientes foram forçados a ficar em casa a maior parte do tempo, não é surpreendente ver a grande maioria dos varejistas adotando parcerias com serviços de entrega em domicílio.

**Embora os varejistas tenham reclamado no passado sobre as altas taxas e a potencial falta de controle sobre os dados dos clientes, a verdade é que os serviços de entrega em domicílio oferecem uma maneira rápida e fácil de atender a um número cada vez maior de clientes.**

Quatro outras tecnologias de cadeia de suprimentos emergentes também alcançaram classificações de alta importância pelos varejistas. São eles: visão computacional para monitoramento de estoque de prateleira (53% classificaram como “muito importante” ou “algo importante”), blockchain para prestação de contas e/ou transparência (49%), robôs em armazéns para seleção e embalagem (47%) e centros de microatendimento (47%).

As tecnologias emergentes que ainda estão aguardando serem adotadas com base em dados do estudo incluem dark stores, caminhões ou veículos autônomos e o uso de robôs em lojas para monitoramento de estoque de prateleiras.

## Um olhar aprofundado no atendimento

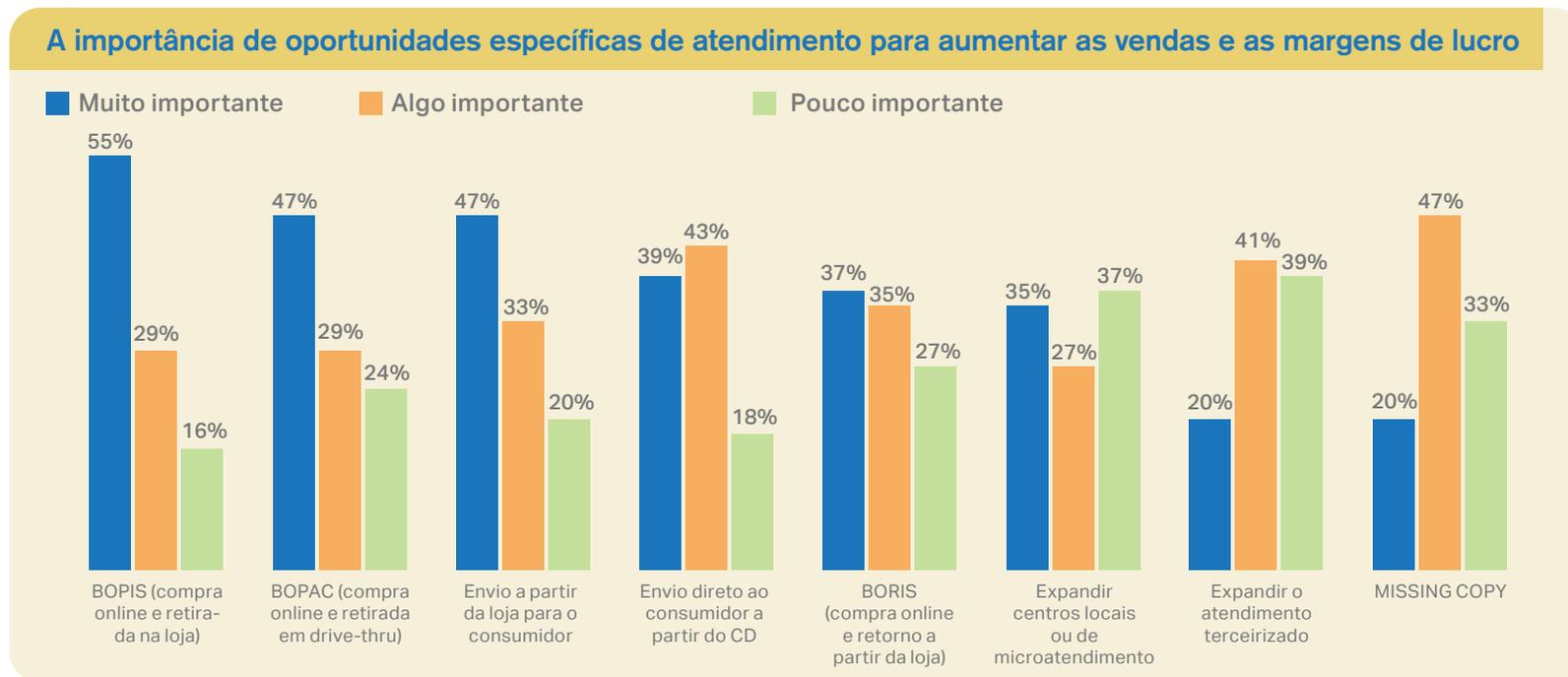
Com a necessidade crescente de atender os clientes em casa, os varejistas estão se concentrando mais do que nunca na otimização de seus recursos de atendimento, o que pode abrir portas para vendas e margens de lucro maiores em uma economia difícil.

Os dados do nosso estudo mostram que os varejistas dão grande importância a uma ampla gama de serviços de atendimento e têm a intenção de implantá-los. **No topo da lista está a compra online e retirada na loja (BOPIS), que foi escolhida por 84% dos varejistas como sendo "muito importante" ou "algo importante". (Veja a Figura 5.)**

Não muito atrás estão os seguintes: envio a partir da loja ao consumidor (82% escolheram como "muito importante" ou "algo importante"), entrega no mesmo dia ao cliente (80%) e compra online e retirada em drive-thru ou BOPAC (76%), que é um serviço de atendimento que poucos varejistas ofereciam antes da pandemia.

**Mesmo o conceito relativamente novo de implantação de centros hiperlocais ou de microatendimento surge como uma opção importante no estudo, escolhida por 61% dos varejistas como sendo "muito importante" ou "algo importante".**

Figura 5



## Cloud, Transformação Digital e IA

Os líderes do varejo têm percorrido um caminho, há vários anos, em direção à transformação digital, mas seus planos incluem os principais sistemas da cadeia de suprimentos? Esta é uma questão que colocamos na pesquisa para estudar os entrevistados.

Primeiro, é importante entender que uma parte essencial da transformação digital é migrar as principais aplicações para a nuvem para eliminar as barreiras de tecnologia que foram erguidas ao longo dos anos entre canais de vendas, departamentos internos, parceiros externos e bancos de dados. A eliminação dessas barreiras é necessária para criar dashboards em tempo real e sistemas ponta a ponta que tenham a capacidade de responder com eficácia a mudanças abruptas na demanda.

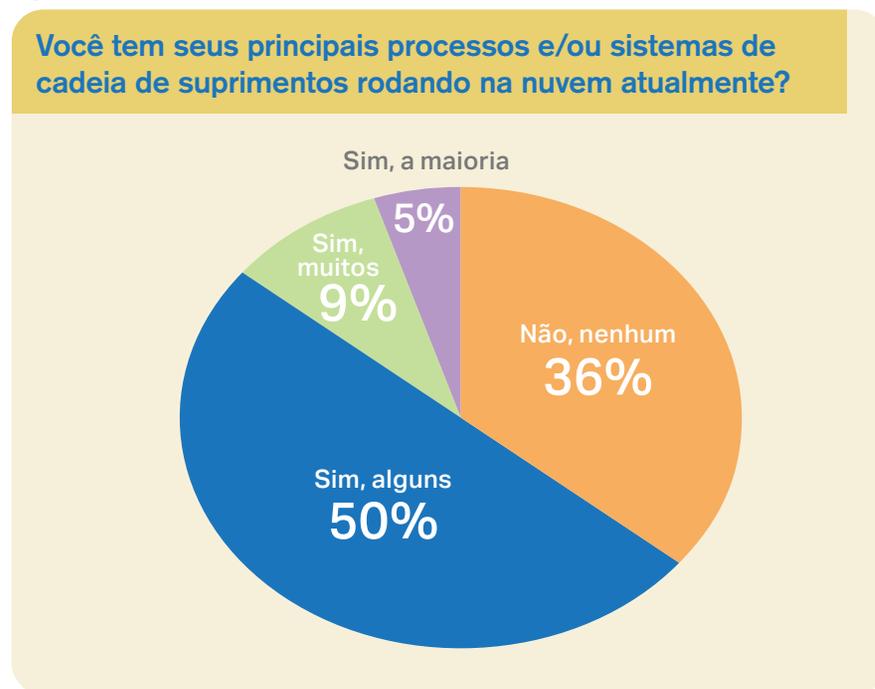
Hoje, **os dados do nosso estudo mostram que uma clara maioria dos varejistas (64%) iniciou o processo de migração de pelo menos alguns sistemas importantes da cadeia de suprimentos para a nuvem.** Desses usuários da nuvem, 50% migraram algumas aplicações, 9% migraram muitas e um pequeno número (5%) migraram a maioria. (Veja a Figura 6.)

Olhando para os próximos 18 meses, enquanto a porcentagem de varejistas (cerca de 35%) que dizem que não terão "nenhum" sistema chave da cadeia de suprimentos rodando na nuvem permanece a mesma de hoje, cerca de dois terços consideram ter "alguns" ou "muitos" sistemas ou processos em execução no próximo ano. Além disso, cerca de um em cada dez entrevistados afirma que terá "a maioria" dos aplicativos na nuvem em 18 meses.

Isso indica que mais de um terço dos varejistas não tem planos futuros de migrar os principais sistemas da cadeia de suprimentos para a nuvem. Por quê? As respostas típicas relatadas no estudo são "relacionadas ao orçamento" ou "limitações de infraestrutura" ou "não é um foco no momento".

Respostas como essas têm peso nas reuniões de orçamento interno quando o capital está apertado. No entanto, essa abordagem também tem um custo em termos de perda de vendas futuras, lucros e fidelidade do cliente. Adiar a nuvem e a transformação digital vale o risco? Para alguns, a resposta é "sim", talvez por necessidade, mas não para a grande maioria dos varejistas que estão atualmente no processo de transição.

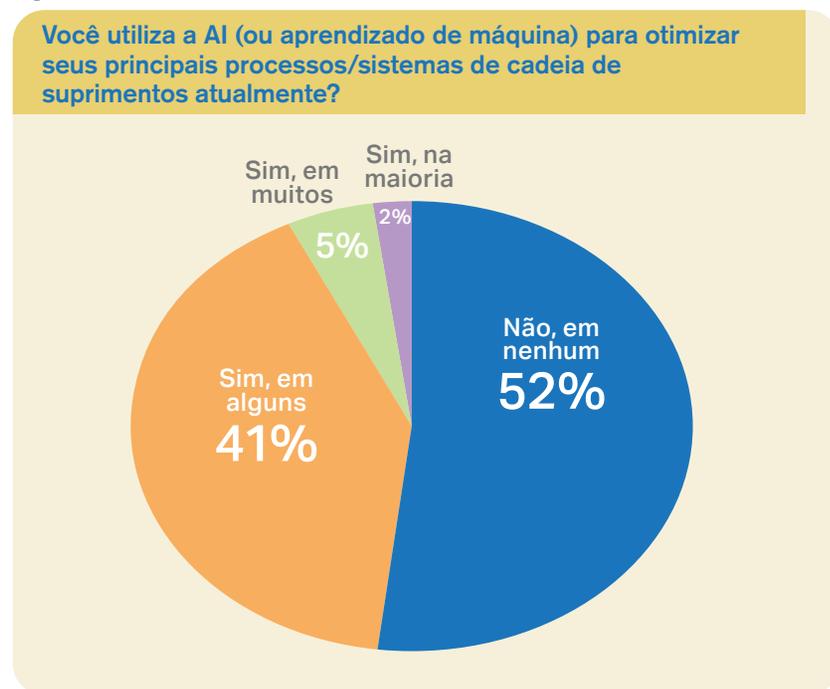
Figura 6



Outra jornada pela qual os varejistas estão passando atualmente é a implantação de inteligência artificial (IA) ou aprendizado de máquina para otimizar os principais sistemas da cadeia de suprimentos.

Hoje, uma pequena maioria (52%) não utiliza IA ou aprendizado de máquina em seus sistemas de supply chain. No entanto, isso significa que 48% já utilizam a IA em “algumas” partes de seus sistemas de cadeia de suprimentos e, destes, 5% a utilizam em “muitas” partes e 2% “na maioria”. (Veja a Figura 7).

Figura 7



## Compreendendo o dilema da inovação

Quando perguntamos aos entrevistados sobre o status das tecnologias inovadoras (especialmente a adoção da nuvem) em suas empresas, eles revelaram percepções importantes sobre sua estratégia de planejamento e execução.

Muitos comentários se concentraram em custos e orçamentos:

“O único motivo pelo qual não estamos avançando está relacionado ao orçamento. Não faz sentido não mudar para a nuvem”.

“Não temos capital”.

“Orçamento e falta de fundos extras”.

No entanto, muitos comentários observam que, além dos custos, a cultura corporativa também é um fator determinante:

“Custos e visão da empresa”.

“A empresa está longe da inovação tecnológica. Eles têm medo”.

“Não temos tempo para aprender uma nova tecnologia”.

“Eles acreditam que precisam resolver outras coisas antes”.

“Não é necessário agora”.

Outros insights importantes incluem:

“Temos dúvidas sobre disponibilidade e integridade de dados”.

“Limitações de infraestrutura”.

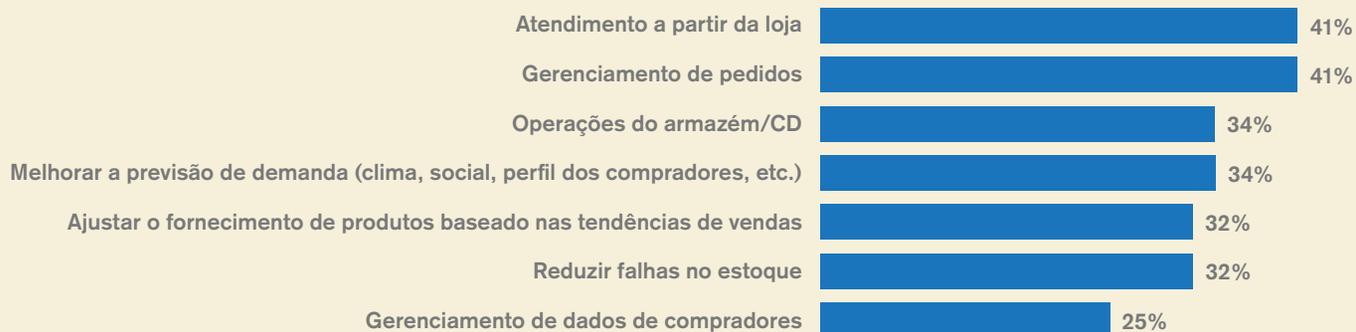
“Estamos lidando com desafios mais básicos antes”.

“Somos uma empresa pequena e estamos satisfeitos com o desempenho de nossos sistemas antigos”.

“Nosso foco para soluções de lojas é utilizar servidores locais, mas estamos migrando outras soluções para acesso na nuvem”.

Figura 8

Se estiver usando ou planejando usar IA nos próximos 18 meses na cadeia de suprimentos, quais funções são de alta prioridade?

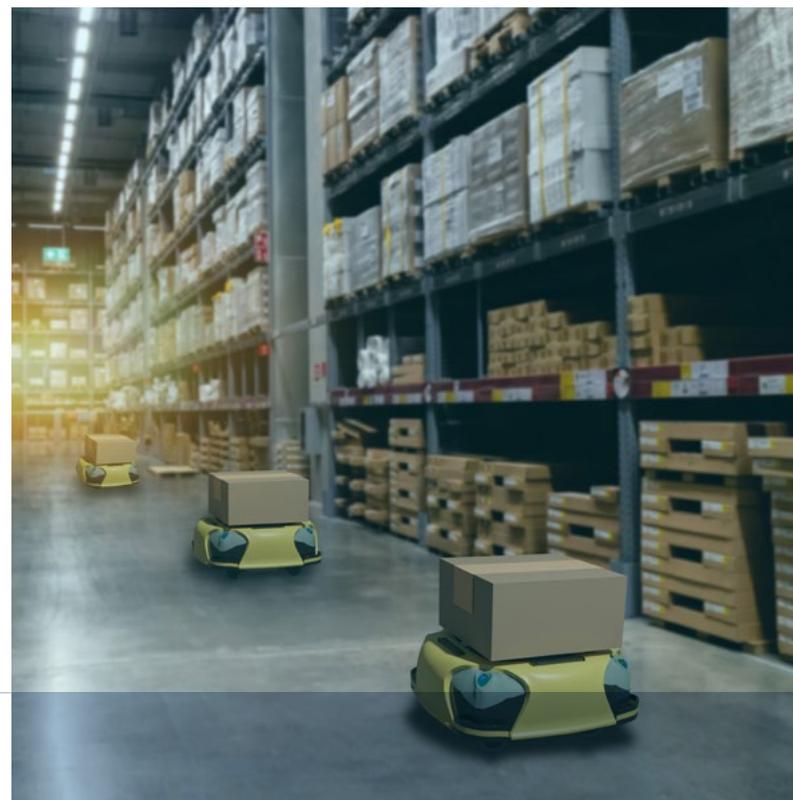


À medida que os varejistas implementam a IA em seus sistemas de cadeia de suprimentos, as áreas de maior prioridade são o atendimento a partir da loja e o gerenciamento de pedidos, ambos selecionados por 41% dos varejistas. (Veja a Figura 8).

Esses processos fazem parte da transformação do estoque da cadeia de suprimentos (produtos encontrados em aviões, trens, caminhões, CDs, caixas e pallets) em “estoque pronto para o comércio” (produtos localizados nas prateleiras, nos fundos das lojas, em dark stores e em centros de microatendimento que estão prontos para venda imediata).

**O estoque pronto para o comércio é um ponto-chave em termos de conversão de produtos em compras. Aproveitar a IA para otimizar esses sistemas gera um impacto direto nas vendas.**

Os investimentos que alavancam a IA em operações dos armazéns e CDs (escolhidos por 34% dos entrevistados) são convertidos diretamente em resultados finais, e o uso da IA para melhorar a previsão de demanda pode também ter um grande impacto nas vendas e nos lucros.



## Aprendizados para 2021 e além

Os varejistas aprenderam muito com o caótico ano de 2020. Com base nessas lições difíceis, eles estão atualmente no processo de reavaliar suas cadeias de suprimentos e instituir mudanças que oferecerão novos níveis de agilidade e capacidade de resposta.

- Uma mudança histórica dos consumidores para o e-commerce está motivando os varejistas a se concentrarem em melhorar suas capacidades de remessa rápida e flexível, expandindo a gama de opções de atendimento oferecidas aos consumidores e otimizando a entrega final.
- Igualmente importante para os varejistas é a necessidade de melhorar sua capacidade de responder às flutuações abruptas na demanda, utilizando os dados do cliente e expandindo a colaboração com os parceiros da cadeia de suprimentos.
- Várias áreas problemáticas foram expostas durante as interrupções de 2020 e muitas delas estão no topo das listas de prioridades do varejista, como resolver a falta de visibilidade do estoque em tempo real, melhorar a previsão rápida e precisa e simplificar os sistemas omnicommerce.

Um olhar futuro nas estratégias da cadeia de suprimentos para 2021 e além revela uma indústria trabalhando muito para desenvolver sistemas que possam se adaptar a mudanças repentinas, recuperar-se rapidamente e, no processo, melhorar o serviço que oferece aos clientes.



## Metodologia

As entrevistas para este estudo foram realizadas em dezembro de 2020 e incluíram 217 entrevistados.

Dos entrevistados, 40% eram varejistas ou atacadistas. Outros grandes grupos incluem consultorias / agências (23%), fornecedores de soluções de tecnologia (18%) e comerciantes / fabricantes de marcas (14%).

O maior segmento de varejo representado no grupo de entrevistados com 35% foi o de bens de consumo de movimento rápido, uma categoria que inclui supermercados, farmácias e lojas de conveniência.

Dois outros grandes segmentos no estudo foram o de especialidades (por exemplo, eletrônicos, móveis, hardware, lar, etc.) com 24%, e vestuário (incluindo calçados e acessórios), com 15%.

Finalmente, o perfil dos entrevistados incluiu uma ampla gama de números de receita anual que iam de mais de US\$5 bilhões (13%) a menos de US\$100 milhões (47%). O grupo total de todos os varejistas com receita anual superior a US\$1 bilhão foi de 28%.

Projeto e análise de pesquisa: Joe Skorupa

## Informações de Contato:



**RetailWire:**

Al McClain  
almcclain@retailwire.com  
(561) 398-0613



**Google Cloud:**

[cloud.google.com/contact](https://cloud.google.com/contact)



**For Manhattan Associates:**

[latam@manh.com](mailto:latam@manh.com)

© 2021 RetailWire LLC