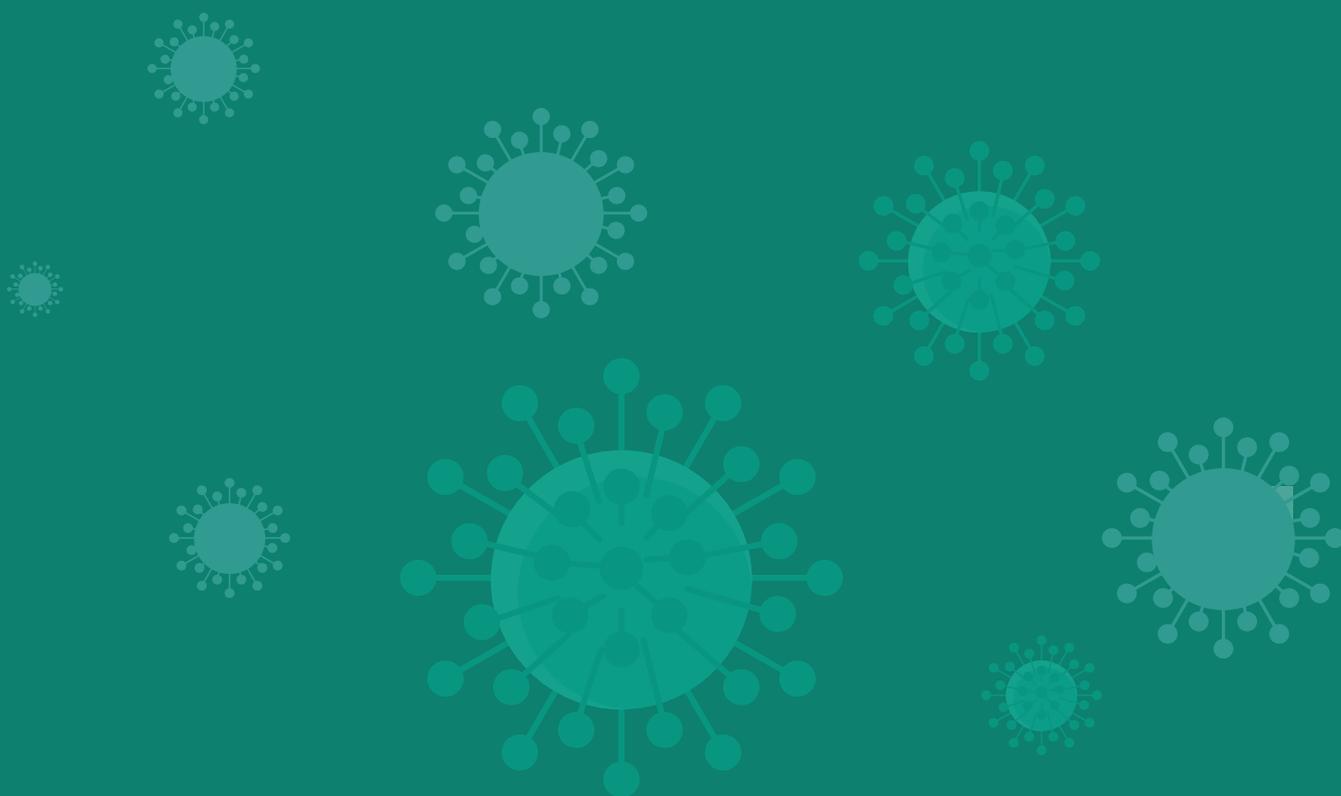


# COVID-19 EM PORTUGAL

A situação actual, cenários prováveis e como nos podemos preparar

**UM GUIA PARA EMPRESAS PREOCUPADAS EM PREPARAR O FUTURO**



SERVICED OFFICES  
BUSINESS HUB  
VIRTUAL OFFICES

INSPIRING INNOVATION



starkdata

the intelligence of data



<b>1. Nota Editorial</b>	<b>2</b>
<b>2. Sumário Executivo</b>	<b>2</b>
<b>3. A situação pandémica em Portugal</b>	<b>3</b>
<b>a. Quando podemos voltar à normalidade</b>	<b>5</b>
<b>4. A economia do vírus</b>	<b>6</b>
<b>a. Mercado chinês como referência</b>	<b>6</b>
O impacto na economia - Cenários possíveis	<b>8</b>
<b>5. Preparar o futuro próximo e relançar as empresas</b>	<b>12</b>
<b>a. Nova realidade social e empresarial pós-COVID</b>	<b>12</b>
<b>b. Dados de recuperação das indústrias na China</b>	<b>13</b>
Impacto no mercado Português	<b>18</b>
<b>6. Como se preparam as empresas - Propostas para os novos tempos</b>	<b>19</b>
<b>a. Estratégias de Referência adoptadas pelas empresas chinesas</b>	<b>19</b>
<b>b. 20 propostas de medidas para a nova normalidade</b>	<b>20</b>
<b>7. Conclusões</b>	<b>23</b>

# Nota Editorial

Este guia é o resultado da colaboração de 3 startups portuguesas - que percebendo a urgência do momento actual, concentraram esforços para partilhar o seu know-how e assim prepararem outras empresas para o que está por vir. Não temos certezas, nenhum de nós consegue prever o futuro. Mas podemos usar o nosso conhecimento, experiência, e capital humano para criar uma espécie de mapa de navegação para todos os que dele façam uso.

## Sumário Executivo

O Mundo mudou para sempre e a vida como a conhecíamos acabou. Neste momento, a Humanidade debate-se com a maior crise que alguma vez conheceu. O aparecimento e disseminação do COVID-19 ameaçou não só a vida e a saúde das pessoas, mas o próprio tecido da sociedade. As consequências a nível económico, social, político e ambiental são inegáveis, e o futuro, se sempre incerto, neste momento parece ainda mais difícil de prever.

Não existiu praticamente tempo de transição para a nova normalidade. Governos, organizações e famílias foram confrontados com a necessidade de agir rapidamente de modo a que se pudessem proteger e garantir em primeiro lugar, a segurança das pessoas. Antecipar os muitos cenários possíveis e preparar governos, organizações e famílias é essencial, dessa preparação poderá depender a sobrevivência e modo de vida de milhões de pessoas. É necessário agir de forma hábil e eficaz, de modo a garantir uma intervenção em duas frentes em simultâneo: a protecção da vida humana - mitigando o impacto imediato do vírus o mais possível e atrasando a sua progressão, de forma a que os diferentes sistemas de saúde possam responder - e, a protecção dos meios de subsistência das pessoas - protegendo empresas e negócios. Deste ponto de vista, é imperativo que as empresas inovem os seus modelos de negócio, afinem os seus processos, capacitem e sobretudo, protejam o seu capital humano.

Não voltaremos a viver no modelo que conhecíamos antes. Precisamos criar um novo modelo, e não tendo certezas, podemos usar como referência a aprendizagem que vamos fazendo das boas práticas dos países que enfrentaram primeiro o vírus. Neste estudo, prevemos o comportamento do vírus e analisamos possíveis cenários, avançamos conclusões importantes e propomos algumas estratégias para relançar a normalidade.

# A situação pandémica em Portugal

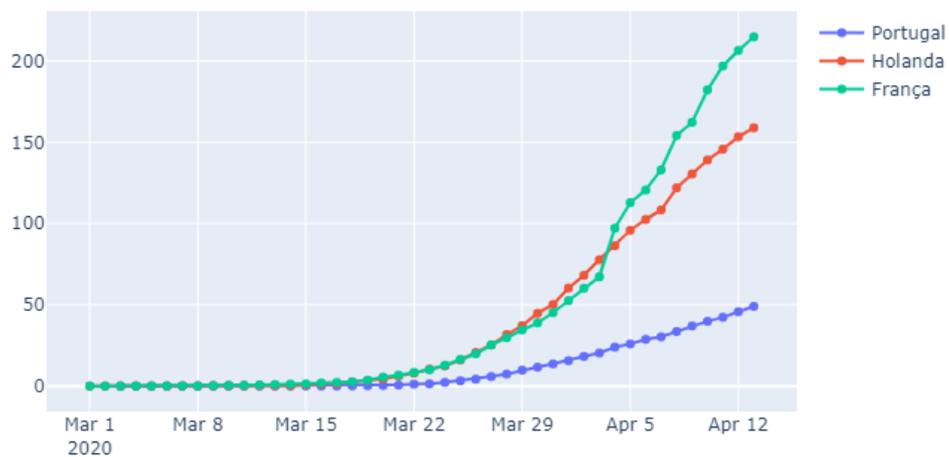
A 2 de Março de 2020, Portugal confirmou os seus primeiros 2 casos de infecção por COVID-19. Desde então o aumento de contágios pelo vírus subiu exponencialmente, existindo à data deste guia mais de 18.000 pessoas infectadas pelo vírus, mais de 600 óbitos, e cerca de 150.000 casos suspeitos. O Governo Português depressa implementou medidas orientadas à contenção do contágio, tendo sido decretado o estado de emergência a 18 de Março o que poderá ter determinado o sucesso da actual situação em que comparativamente com outros países, Portugal tem um cenário pandémico com indicadores bastante optimistas.

Comparando o número global de casos por milhão de população, como podemos ver no gráfico abaixo, Portugal mantém um número bastante inferior aos da Itália e Espanha, este último país que teve o maior crescimento em número de casos dos 4 países comparados, e que de resto, a par com a Itália, é um dos maiores focos de infecção por COVID-19 na Europa até ao momento.



Legenda: Número total de casos /M habitantes desde o primeiro caso reportado

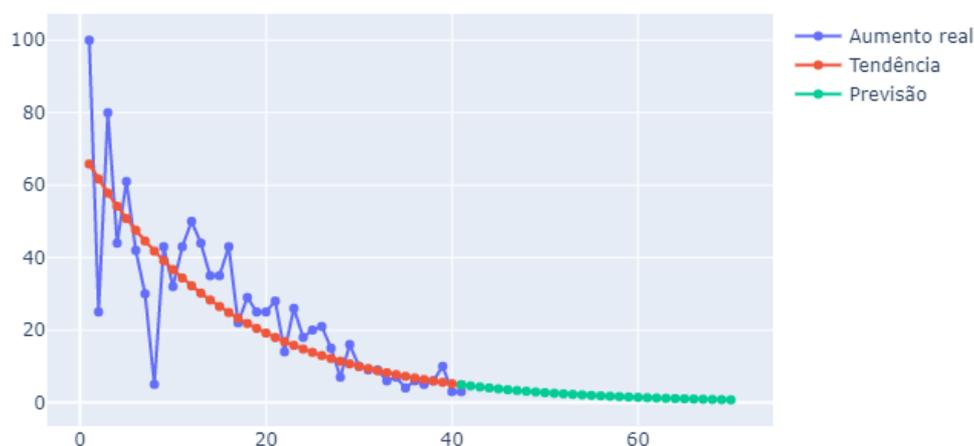
Quanto ao número de mortes por milhão de população, Portugal tem igualmente um valor bastante mais baixo de mortes que a Espanha, Itália, França, Holanda e Reino Unido, aproximando-se na verdade da curva da Alemanha, país que terá a taxa de mortalidade por COVID-19 mais baixa da Europa.



Legenda: Número de mortes/M habitantes desde o primeiro caso reportado

# Quando podemos voltar à normalidade?

Uma das questões centrais do momento actual, prende-se com saber quando podemos regressar à normalidade, e essa resposta dependerá em grande medida da estabilização da curva de progressão do vírus e da criação de uma estratégia de retoma que permita reactivar a economia, ainda que isso possa ter de acontecer sectorial e gradualmente. Não sendo possível prever com absoluta certeza qual o momento em que se poderá regressar, é contudo possível analisar o comportamento do vírus, e criar previsões de progressão baseados nos dados que vão sendo disponibilizados tanto a nível nacional como a nível internacional. Com base nesses dados, podemos neste momento concluir que neste momento já teremos passado já o pico de contaminação, o que quer dizer que a situação de pandemia parecer estar neste momento controlada em Portugal. Por outro lado, analisando matematicamente o comportamento provável da curva de progressão do vírus, podemos dizer que esta estabilizará algures entre os 5 e os 10% de valor em termos de crescimento diário, o que significa que o vírus ainda circulará entre a população portuguesa. Assim sendo, a manutenção de medidas de mitigação de contágios é absolutamente essencial no regresso à normalidade. Havendo um relaxamento das medidas de contenção, é provável que assistamos a uma subida ligeira da curva de progressão e do aumento de casos, havendo o abandono total das medidas de mitigação, a existência de um segundo surto do vírus é quase certa.



Em termos globais, Portugal parece ter a situação controlada e o cenário geral parece muito optimista, tendo sido registada uma excelente resposta dos serviços de saúde, não tendo havido constrangimentos de recursos de particular nota, e parecendo-nos até que a infraestrutura de saúde adicional criada como resposta ao surto estará para esta fase sobredimensionada, mas podendo ser absolutamente essencial para a resposta a um potencial segundo surto para o qual estaremos, parece-nos, bem preparados.

# A economia do vírus

A crise provocada pelo COVID19, sendo o maior desafio que a nossa sociedade já enfrentou, recorda-nos pelo menos do ponto de vista económico, a crise provocada pela queda de Wall Street em 1929, indiscutivelmente a maior crise económica da modernidade. Os níveis de segurança e certeza a que estávamos habituados deixaram de existir, desde a forma como nós trabalhamos, à forma como gerimos o nosso dia a dia.

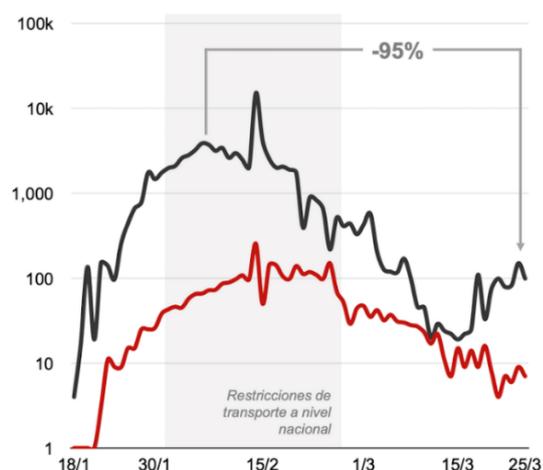
A nível global, assistimos a uma reorganização do trabalho, da economia, da nossa relação com entidades governamentais. É-nos já possível detectar algumas tendências que vão determinar o aspecto da nova normalidade. Crises económicas são também momentos de oportunidade. É preciso que saibamos analisar os eventos que se vão desenrolando para aproveitarmos essas oportunidades, e para com elas garantir a subsistência do nosso modo de vida, ainda que numa nova normalidade.

## Mercado Chinês como referência

Segundo um estudo realizado pela **Strategy&**, a partir de meados de fevereiro deu-se um decréscimo de **95%** de novos casos de COVID-19. Contudo, desde a segunda semana de março até dia 11 de Abril apareceram mais **1208 novos casos**, o que significa o surgimento de uma nova vaga da infeção na China. Apesar da recidiva, a China apresenta resultados positivos comparativamente aos restantes países do mundo.

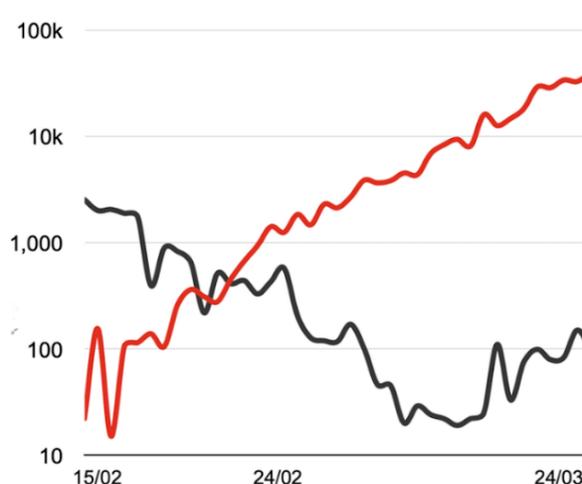
Neste momento a curva ainda não está totalmente estabilizada visto que apresenta um formato em "U" com algumas oscilações.

**Nº de novos contágios e novos falecimentos na China**



Fuente: WHO  
Strategy&

**Evolução de novos casos conf., China VS Resto do Mundo**



Os valores apresentados abaixo são referentes a fevereiro e traduzem o estado da atividade por setores na China. Devido às medidas implementadas pelo governo chinês, todos os setores apresentam valores negativos relativamente à produção e prestação de serviços, sendo que os setores de destaque são os TTL (Travel, Transportation and Logistics) e a Indústria Automóvel.

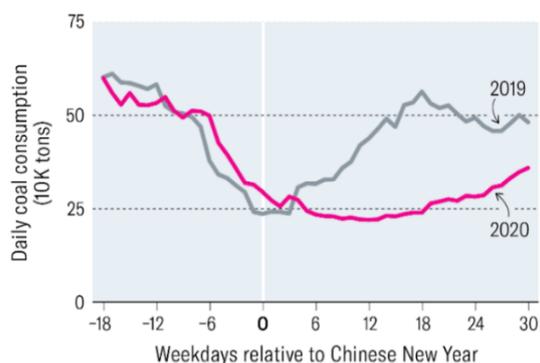
Numa outra perspetiva, é importante denotar o crescimento em **+3%** das vendas de Retail em canal online que juntamente com o indicador das vendas em fármacos, que caiu em **-0,2%**, evidenciam o início da mudança no comportamento dos consumidores chineses face à priorização da aquisição de bens, ou seja, o foco da população passa a ser os bens de segunda necessidade, denominados “new essentials”



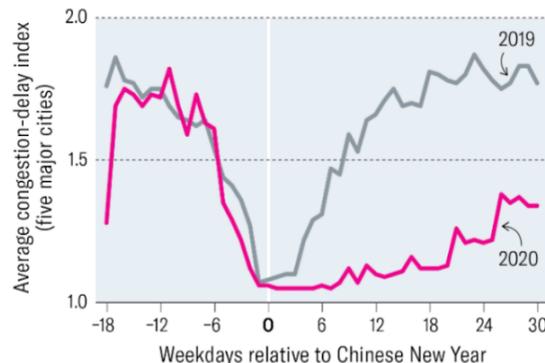
(1) Datos de enero (2) Datos de febrero (3) Datos de enero y febrero; (4) Incluye medicina tradicional y occidental (5) Excluye automoción, alimentación y farmacos

Segundo dados da **HBR** (Harvard Business Review) a China já apresenta alguma mobilidade produtiva e populacional, visto que a economia aparenta estar a começar a ganhar tração. Como é possível ver nos gráficos abaixo apresentados, a potência já apresenta um aumento do tráfego de cerca de **73%**, um aumento de 9% face à fase crítica da pandemia no país. Similarmente o consumo de carvão também aumentou de 43% para **75%**, o que significa que a capacidade produtiva também está vai começar a estabilizar.

**Coal consumption is increasing, which indicates that production is resuming.**



**People and goods are starting to move again.**



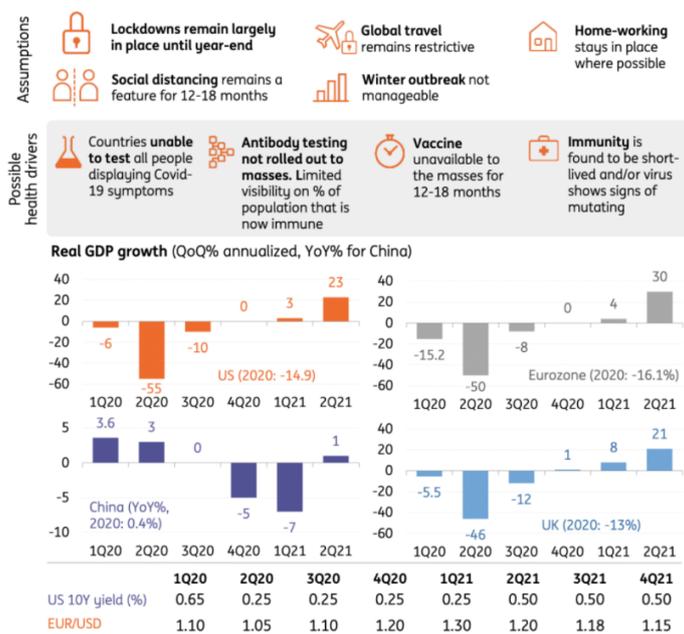
## O Impacto na Economia - Cenários possíveis

### O pior cenário:

No pior dos cenários, as medidas de lockdown duram até o final do presente ano. O período de normalização só começaria a partir do 2Q2021 e teria uma recuperação mais rápida do ponto de vista de controle do vírus.

Apesar de este cenário ser muito pouco provável devido aos avanços mais recentes, é importante salientar que neste caso os mercados sofreriam enormes perdas a nível económico, social e político. O 2Q20 seria o mais duro ano em termos económicos, sendo que todos os mercados atingiriam valores negativos de cerca de 50% do PIB. A recuperação dos mercados só estaria estabilizada em 2023, devido à forte recessão sofrida em 2020. Neste cenário, o setor de retail estaria focado até ao final de 2020 em categorias específicas (roupa de casa, fitness, saúde, eletrónica, brinquedos e jogos). Apesar do panorama financeiro em 2021 já estar controlado, este ainda seria um ano de recessão económica devido à perda de poder de aquisição dos consumidores, sendo que grande parte das compras seriam cingidas ao canal online e que teria de ocorrer um ajuste da oferta, especialmente em setores específicos como moda e luxo, que teriam de alocar o stock congelado em 2020 no ano de 2021. Este canal estaria solidificado durante o período de confinamento mas assim que a situação começasse a estabilizar em 2021 iria ganhar peso, isto porque as empresas seriam obrigadas a reforçar as suas estratégias digitais, sendo que muitas destas iriam necessitar de se incorporar em marketplaces.

No setor de retail em específico, apesar das medidas tomadas ainda seria expectável uma enorme perda a nível económico bem como o desaparecimento de muitas PMEs. Neste cenário o setor alimentar iria terminar o ano de 2020 com cerca de 90% das suas vendas no canal HORECA. A nova realidade para 2021 seria um foco nas marcas que prestam mais conveniência e uma melhor experiência de compra ao consumidor. Isto significaria o encerramento de vários supermercados e hipermercados, bem como um reajustamento dos horários de abertura. De uma forma geral o setor iria apresentar uma perda de margem setorial muito elevada, sendo que várias categorias como álcool, novas marcas e o gourmet teriam graves problemas de liquidez. O período de recuperação neste cenário seria superior muito superior 6 meses.



## Cenário Base:

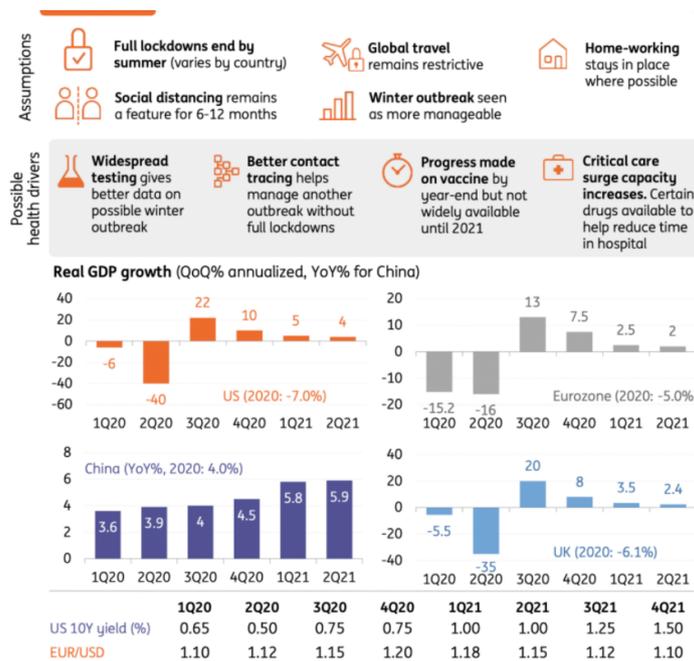
Neste cenário, as medidas preventivas tomadas pelos respectivos governos de cada país acabam por fazer com que a curva do desenvolvimento da doença se estabilize, sendo que se estima que as restrições comecem a ser levantadas a partir do final de abril até ao final de maio, dependendo do estado de desenvolvimento em que se encontra cada país.

Os valores do **PIB** para os EUA, a Eurozone e o UK vão atingir o pico durante o 3Q2020 e vão recuperar até ao final do atual ano, apesar de todos registarem um défice entre **5% - 7%**. No que diz respeito à China, esta mantém um crescimento gradual da produção, atingindo o seu pico no 2Q2021.

Segundo um estudo feito pela Deloitte, em termos de procura a normalização dos mercados de **Retail** ocorrerá em Abril, sendo que as categorias que vão começar a ganhar mais peso serão as de fitness, eletrónica e jogos. Categorias como moda, beleza e luxo vão começar um processo de normalização lento entre junho e julho, sendo que só vão voltar aos padrões normalizados em 2021. Estima-se que os canais online canalizem cerca de **10%** das vendas durante o isolamento e que acelerem a penetração nos mercado no pós-crise. O mercado de **alimentação** vai ser alicerçado essencialmente pelos negócios com atividade HORECA que só vão voltar à performance do pré crise em 2021. O canal online vai duplicar a sua presença durante o período de isolamento e acelerar a sua penetração no mercado a partir do 4Q2020.

Em termos de oferta, muitas empresas vão ter dificuldades com a gestão de stock visto que não vão conseguir eliminar o excesso com descontos/promoções. O pequeno comércio vai sofrer alterações sendo que o conceito de lojas físicas vai ser alterado devido às alterações nos comportamentos dos consumidores. Em contrapartida, como estratégia de captação as marcas vão estar mais flexíveis a políticas de devoluções, promoções especiais e novas metodologias de entrega.

O período de recuperação para este cenário oscila entre **4 a 5 meses**.



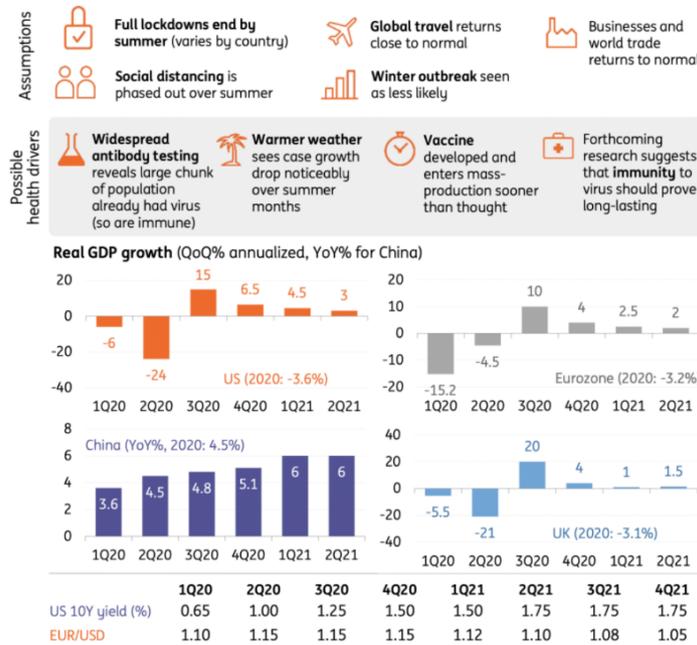
## O melhor cenário:

No melhor cenário, as economias começariam a levantar as restrições assim que a curva de infetados estabilizasse. O retorno da normalidade no caso Português seria partir do final de Abril.

Apesar da economia ainda necessitar de medidas de revitalização, a partir 1Q2021 teríamos voltado ao estado de pré-crise.

Neste caso o sector do **Retail** começaria a estabilizar em Abril e categorias como moda, beleza, luxo e brinquedos iriam estar completamente estabilizados durante o período de verão.

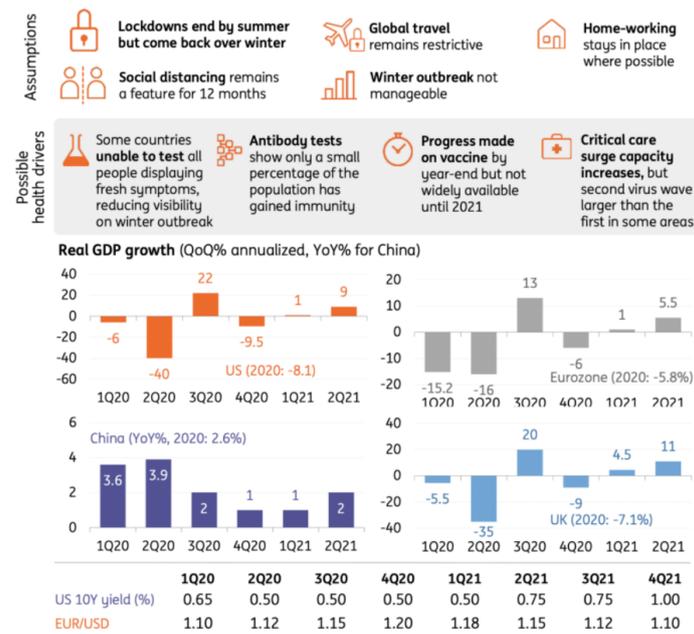
As empresas, apesar do desenvolvimento rápido e positivo da situação empresarial, teriam de fazer campanhas promocionais durante o ano para fazer face ao congestionamento de stock que tiveram no início do ano. E conseguiriam evitar tensões financeiras através de ajudas do governo e da prática de uma estratégia ativa e não reativa. Estas ações iriam permitir que a situação estivesse estabilizada num prazo de **8 a 10 semanas** a partir do primeiro caso. O setor de alimentação demonstraria um pico nos canais HORECA no 2Q2020 sendo que nesse pico os canais online duplicam o seu impacto perante os consumidores. Este é o cenário que neste momento nos parece menos provável.



## Existência de um segundo surto:

Esperando-se que a curva de crescimento do vírus se mantenha estável durante o mês de Abril, com o levantamento das restrições e regresso à normalidade, se não forem mantidas medidas de absoluta prevenção e isolamento social, a possibilidade de ocorrência de um segundo surto do vírus é bastante elevada, uma vez que mesmo de acordo com as nossas melhores previsões ,apesar do estabilização do número de casos, sem vacina e sem cura o vírus continua a circular na sociedade, estimando-se que o rácio de contágio diário possa localizar-se algures à volta de 5 a 10%. Havendo um segundo surto, a probabilidade de as economias terem novamente de entrar em lockdown é bastante elevada.

Isto significaria que, o mercado do US, UK e Eurozone atingiria o seu pico no 3Q20, contudo voltariam a sofrer uma quebra no 4Q20 e a normalização só começaria nos meados do 1Q21. Todos estes mercados apresentam uma evolução do PIB negativa. No caso da China, apesar de esta sempre se manter positiva iria seguir o mesmo fluxo das outras potências.



# Preparar o futuro próximo e relançar as empresas

Independentemente do momento exacto em que se diminuam as medidas de lockdown e se regresso à “normalidade”, há que antecipar como o regresso será feito.

A diferença em termos temporais do relançamento da economia, traduzirá as opções tomadas pelos governos, que deverão optar por reabrir as economias no momento em que se atinja o equilíbrio entre dois factores fundamentais - a propagação do vírus estar minimamente controlada, com índices baixos de contágio e uma rápida e eficiente resposta dos sistemas de saúde.

É provável que a economia seja aberta gradualmente, em lugar de ser aberto todo o mercado em simultâneo, o expectável é este ser um processo de natureza local, com a reabertura da economia cidade a cidade, consoante o nível de propagação do vírus em termos locais, garantindo assim uma exposição controlada de pessoas ao risco, mas ao mesmo tempo, permitindo que aos poucos, a economia regresso ao seu funcionamento normal. Antecipando esse relançamento, as empresas devem já começar a preparar-se e a desenhar as estratégias de regresso ao trabalho, reestruturando processos internos para garantir a mitigação do risco quer para o seu capital humano, quer para a sua sobrevivência enquanto negócio.

A referência será, uma vez mais, a de algumas estratégias adoptadas pelas empresas chinesas, não devendo consumir-se nelas.

Neste estudo avançamos igualmente outras, que nos parecem essenciais e que poderão ser uma ajuda à preparação da empresa e do seu capital humano para a nova realidade económica que está por vir.

## Nova Realidade Social e Empresarial Pós-COVID

Com a emancipação do vírus COVID-19 e a imposição de uma nova realidade social, empresarial e comercial, é inevitável a proliferação da mudança, especialmente no mundo empresarial. Com os avanços galopantes desta doença, as empresas tiveram de tomar medidas que são no mínimo, drásticas. Muitas das organizações tiveram de alterar os seus modelos de negócio, culturas de trabalho, logísticas e estratégias.

Num mundo onde a mudança é sempre algo recebido com alguma desconfiança, algumas empresas viram-se obrigadas a apostar, outras a antecipar, o processo de transformação digital com o intuito de se prepararem para um novo futuro. Estamos a falar da adoção de um mecanismo com o mínimo contacto direto possível entre pessoas, entidades comerciais e governamentais, independentemente do seu modelo de negócio (B2B, B2C, B2G, G2G, etc.). Por exemplo, o setor financeiro adotou a transformação digital através da implementação de transferências de dinheiro eletronicamente em tempo real, transações através de navegadores móveis e web, integração digital de novos clientes, armazenamento digital de documentos e operacionalização de um fluxo de trabalho digital suportado por API / BPM / RPA, entre outros.

O COVID- 19 veio apresentar um novo paradigma social e empresarial, obrigando as empresas a anteciparem as suas estratégias de implementação digital. O futuro está sem dúvida alguma alicerçado na minimização da intervenção humana e do contacto direto.

## Dados de Recuperação das Indústrias na China

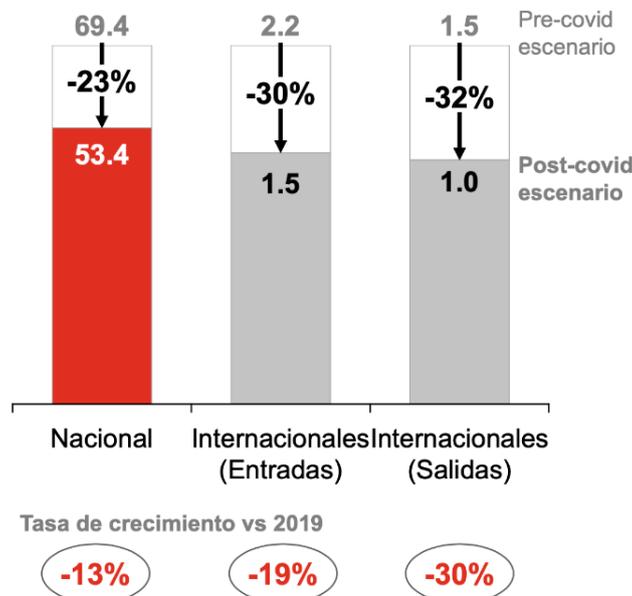
### Turismo

O turismo foi um dos setores mais impactados pelo COVID-19, sendo que o cenário estimado para o setor no pós-covid é bastante negativo. O volume de entradas de turistas internacionais vai baixar cerca de **-30%**, uma taxa de **-19%** face ao ano anterior e volume de saídas do povo chinês para territórios internacionais também vai sofrer uma queda de **-32%** relativamente ao valor apresentado no pré-covid. Comparativamente com 2019, o volume de saídas do país vai descer cerca de **30%**.

De momento levanta-se a necessidade de implantar estratégias de curto prazo que devem ser incisivas e eficazes o suficiente para ajudar as empresas a ultrapassar esta situação de crise. Neste sentido é necessário:

- Estabilizar os negócios e fazer a preparação para o período de recuperação do setor;
- Assegurar a proteção dos colaboradores e da execução das funções críticas da empresa;
- Fortalecer as operações e fazer uma planificação de custos;
- Procurar novas oportunidades de capitalização;
- Adaptar as operações à realidade digital.

Volumen de turistas para 2020 - escenarios pre y post COVID [100 millones de turistas]



## Retail:

As vendas totais em retail no mercado chinês atingiram a pior performance de sempre, visto que desde o início do 2020 as vendas caíram em **-30%**. Por outro lado, as vendas de produtos de primeira necessidade como por exemplo alimentação e bebidas subiram **+9%**.

Devido ao forte impacto que o vírus teve no setor de retail é necessário que as empresas tomem algumas medidas para combater e minimizar as perdas no durante e no pós-covid. Dentro deste segmento de mercado os canais offline foram os mais afetados devido às diretrizes implementadas pelo governo chinês. Neste sentido é necessário que as marcas acelerem o processo de transformação digital e que diversifiquem os seus canais de comunicação e vendas o mais possível.

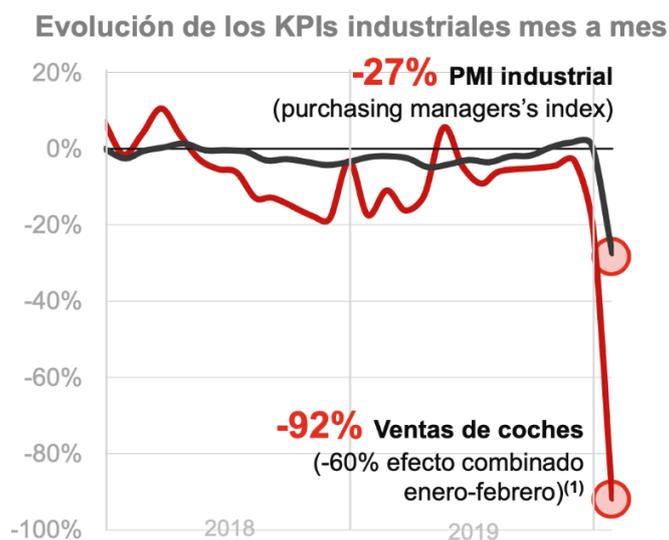


## Indústria e Automóveis:

O setor da Indústria e Automóveis é um dos setores mais afetados visto que apresentam uma queda de **-92%** em vendas automóveis, uma quebra de **-16%** da produção industrial. Por consequência de estes valores, o PMI decresceu **-27%** o que demonstra um claro sinal de uma contração deste mercado.

Para contrariar estes indicadores é crucial que as marcas neste setor procurem:

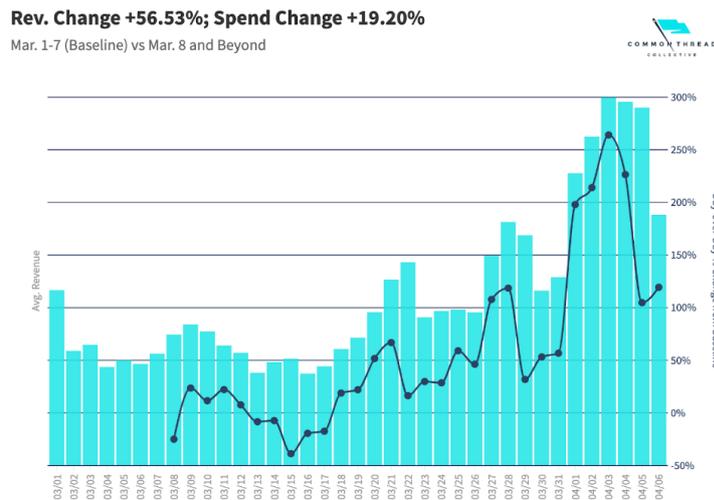
- Acelerar os processos de transformação digital;
- Controlar os custos laborais mediante o progresso da transformação tecnológica e o investimento em automação;
- Adotar uma estratégia **agile**;
- Planificar de forma mais moderada e gradual o fluxo das operações para que seja mais fácil controlar os investimentos e financiamentos;
- Procurar opções no estrangeiro para não permitir a estagnação no mercado regional.



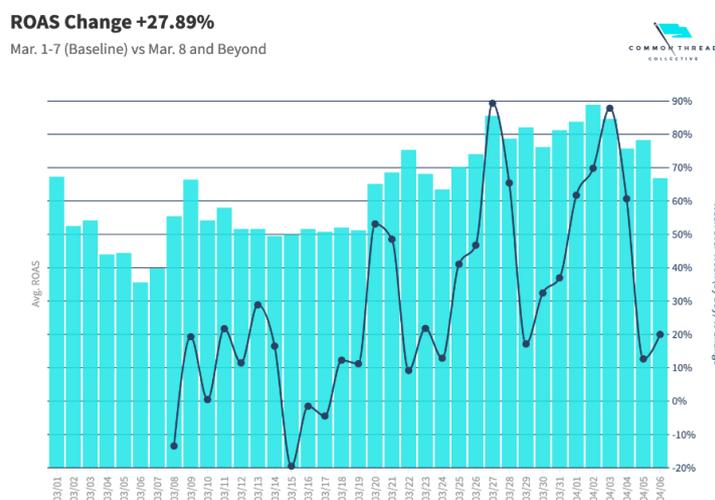
## E-commerce Global:

Com base nos mais recentes acontecimentos, o mercado do e-commerce está a entrar novamente em ascensão. No dia 7 de abril, foi registado um crescimento do revenue em **+53,36%** e um aumento dos gastos em **19,20%**.

Como fica claro no gráfico abaixo, os valores do revenue têm mostrado um crescimento quase constante o que significa que o e-commerce está a ganhar uma grande tração. Se verificarmos, do dia 31/3 para 01/4 deu-se um aumento de **141,19%** do revenue, valor que se desenvolveu até o dia 03/4.



O ROAS também apresenta um aumento positivo, visto que no dia 7 foi registado um crescimento de **+27,46%**, o que significa que as empresas estão a conseguir obter um bom lucro mediante os investimentos em promoção online. Com o aumento das vendas e das receitas entre as marcas de comércio eletrônico, o cash-flow também está a começar a desenvolver-se visto que as marcas começam a investir mais dinheiro em anúncios online. Com o custo dos anúncios baixos, as vendas tornam-se mais eficientes, tornando todo o ciclo de compra do cliente ainda mais rápido.

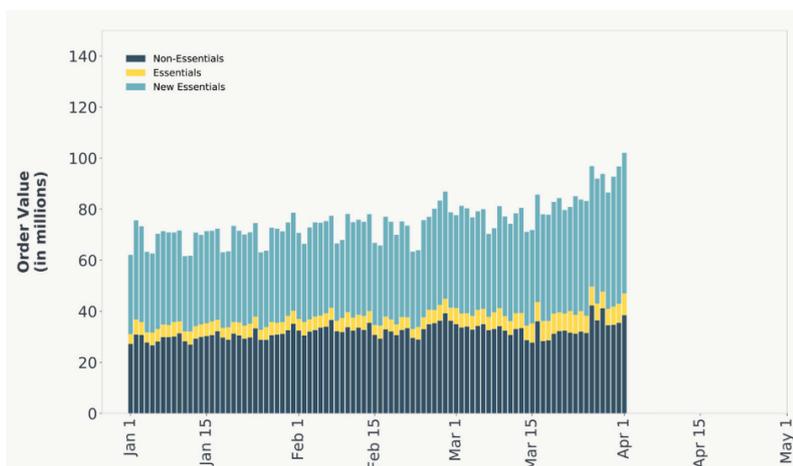
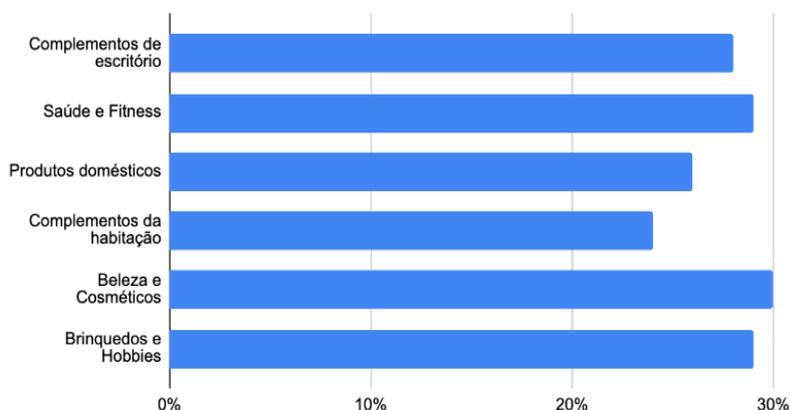


Tendencialmente, desde 6 de março que os investimentos feitos por parte dos consumidores em produtos online aumentou **25%**. O isolamento alterou os comportamentos dos consumidores e fez com que estes se focassem mais na aquisição de produtos da categoria de **"new essentials"** (produtos que ajudam as pessoas a sentirem-se bem em casa) que registou um crescimento de 40% entre os consumidores. As categorias de produto que mais demonstraram crescimento são:

- Complementos de escritório;
- Saúde e Fitness;
- Produtos domésticos;
- Complementos da habitação;
- Beleza e Cosméticos e Brinquedos e Hobbies.

### % das principais categorias de produto "New essentials"

Valores desde 23/03 até 02/04



## Impacto no Mercado Português

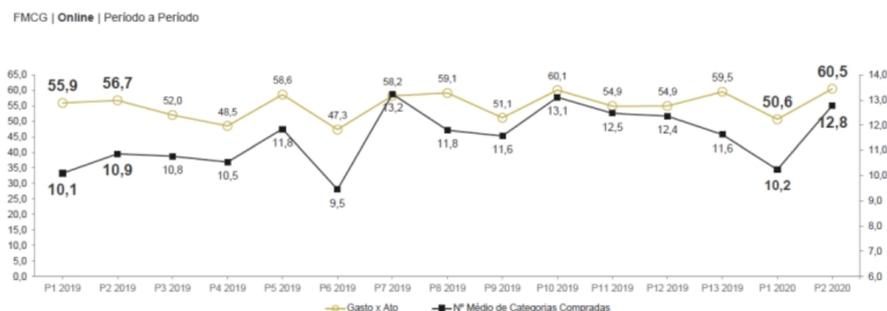
Portugal também já apresenta alterações nos comportamentos do consumo e nas vendas online. O facto de os consumidores estarem a respeitar as medidas preventivas estipuladas pelo governo está a afetar diretamente os comportamentos dos consumidores face às compras online.

Um estudo realizado pela **Kantar** demonstra que o consumo por ato de compra diminuiu via e-commerce no primeiro período de 2020 de 59,50€ para 50,60€, bem como o número médio de categorias compradas diminuiu de 11,6 para 10,2. Contudo, devido ao facto de os consumidores estarem em confinamento, os padrões de compra alteraram-se e como é perceptível no gráfico em cima apresentado, o gasto por ato de compra aumentou para 60,5€ e o número médio de categorias compradas também aumento para 12,8.

Isto são comportamentos que traduzem, à semelhança da China, que o e-commerce é opção de eleição dos consumidores perante esta situação de crise.

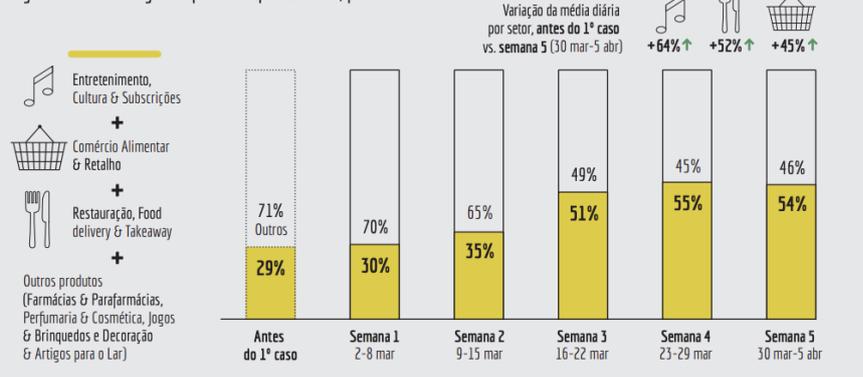
Um estudo realizado pela **SIBS Analytics** relativo ao impacto do coronavírus nos hábitos do consumo dos portugueses, vem corroborar o que foi anteriormente referido. Setores como Entretenimento; Retalho e restauração apresentaram um crescimento de **19%** desde o dia 15 de Março, sendo que a categoria com mais crescimento foi a de Entretenimento que atingiu um crescimento de **64%** desde o aparecimento do 1º caso em Portugal.

### Consumidores aumentaram o gasto nas compras online



### COMPRAS ONLINE

Evolução do peso de compras online em setores selecionados no nº total de compras online, antes do 1º caso registado em Portugal vs. período após 1º caso, por semana:



## Como se preparam as empresas - Propostas para os novos tempos

A maior parte das empresas portuguesas encontram-se neste momento em regime de trabalho digital. Já aqui referimos que a mitigação do risco passa necessariamente pela desmaterialização do trabalho e redução de contacto social para mínimos.

Certo é, que em alguns casos isso não é possível, ou pura e simplesmente não é suficiente para garantir os mesmos níveis de performance pré-COVID.

É portanto necessário garantir que desenvolvemos as estratégias e os protocolos necessários para nos adaptarmos a um cenário de mitigação permanente, até que exista uma vacina. Para algumas empresas isso implicará uma reorganização do seu capital humano, a integração de processos digitais com outros de natureza analógica, a realização de parcerias de trabalho ou agregação em marketplaces, até mesmo a adopção de novos modelos de negócio.

Deixamos aqui algumas medidas de referência adoptadas pelas empresas chinesas para fazer face à mudança de paradigma empresarial e acrescentamos 20 propostas nossas, desde alterações a nível de gestão de recursos humanos como de fluxos de trabalho, e que nos parecem fundamentais.

## Estratégias de referência adoptadas pelas empresas chinesas face ao vírus

- \* **Alocação de esforços e reestruturação constante da estratégia empresarial** - A Master Kong, principal produtora de macarrão instantâneo e bebidas, foi capaz de antecipar as dificuldades inerentes à pandemia e trabalhou diariamente numa estratégia flexível e orientada à gestão de stock. A empresa acabou por redireccionar a sua estratégia para os canais O2O, comércio online e lojas menores, algo que lhes permitiu recuperar mais de 50% do stock em apenas 6 semanas após o início da pandemia, bem como fornecer em 60% as lojas que retomaram atividade dentro deste período.
- \* **Estabelecer uma estratégia comunicacional interna de Cima para Baixo** - Huazhu, uma cadeia de 6000 hotéis presente em cerca de 400 cidades em toda a China criou uma task-force que se reunia diariamente para debater estratégias de aumento de performance interna e externa. Estas orientações eram comunicadas de cima para baixo através de uma plataforma interna da cadeia chamada Huatong, para permitir que todos os colaboradores estivessem a trabalhar em sintonia.
- \* **Criação de um ambiente de clareza e segurança entre os colaboradores** - A Supor instruiu os seus funcionários com medidas preventivas face ao COVID-19. Para além disto, a empresa adquiriu equipamentos de prevenção e ofereceu aos seus colaboradores e familiares exames de saúde desde os princípios da pandemia.
- \* **Realocar a mão-de-obra para diferentes atividades** - Mais de 40 empresas de restauração na China alocaram os seus funcionários para outras empresas em vez de os colocarem em regime de lay-off. Empresas como a ELE, Meituan e 7Fresh "emprestaram" alocaram a sua workforce para ajudar empresas como a Hema que tiveram dificuldade em fazer face ao crescimento repentino do comércio online chinês.

\* **Alterar o mix de canais de venda** - Lin Qingxuan, uma empresa de cosmética foi forçada a fechar cerca de 40% dos estabelecimentos durante o período de crise. Contudo, tornou os 100 consultores de moda que trabalhavam nas lojas físicas em influencers que começaram a operacionalizar os seus serviços através de ferramentas digitais, como o WeChat. Como resultado, as vendas em Wuhan cresceram 200% face ao ano anterior.

\* **Esperar velocidades de recuperação diferentes por setor** - As empresas devem orientar as suas abordagens ao mercado com base no desenvolvimento do setor em que estão inseridos. Por exemplo, uma empresa de alimentação e bebidas aproveitou a crise desenvolvida pelo COVID-19 para acelerar as alterações do seu mix de produtos, focando as vendas em produtos relevantes para a saúde, produtos importados vendas através de canais online.

## 20 Propostas de medidas para a nova normalidade

### No âmbito da Gestão de Recursos Humanos

**1. Mapeamento** de todas as actividades essenciais, de todos os recursos essenciais, de todos os postos de trabalho por natureza de funções para se poder aferir quais os que possam ser deslocados fisicamente do escritório.

**2. Seriação de elementos de trabalho de acordo com níveis de risco prováveis**

Devem analisar-se as situações de maior risco entre trabalhadores de forma a que nessas situações esses trabalhadores possam prestar as suas actividades remotamente. Na impossibilidade por natureza das funções, deve procurar-se qual as funções que esse ou esses trabalhadores possam desempenhar ainda que diferentes das suas habituais.

Pessoas com mais de 65 anos, pessoas com doenças crónicas, pessoas cujos elementos do agregado familiar caíam num grupo de risco, pessoas cujos elementos do agregado familiar estejam expostos a um nível de risco maior por força das suas profissões (médicos, enfermeiros, funcionários de serviços essenciais, etc)

**3. Mapeamento funcional de todo o capital humano.**

Pode ser necessário realocar funções entre trabalhadores, para garantir uma maior justiça na dispersão de risco. Por exemplo, um trabalhador de atendimento ao público que seja identificado como grupo de risco, poderá desempenhar funções de suporte administrativo remotamente, ainda que essas sejam diferentes do seu trabalho habitual. Esta alteração de funções deve ser feita com o acordo do trabalhador.

**4. Flexibilização dos horários de trabalho** e gestão das escalas, para todas as actividades que não possam ser desenvolvidas remotamente.

A regra será neste caso a da rotação de equipas de trabalho. Esta flexibilização implicará uma redistribuição do trabalho. Devem ser geridas as escalas dos trabalhadores que tenham de estar fisicamente nas instalações da empresa, de acordo com critérios de gestão de risco.

**5. Redução de horários de trabalho**

No caso de algumas funções é perfeitamente possível operar uma redução de horário de trabalho. É já de conhecimento geral que a produtividade não está directamente relacionada com um maior número de horas de trabalho, apontando os estudos internacionais para uma produtividade óptima com a redução das horas de trabalho de 8 para 6 horas diárias. Esta redução deverá obviamente ser acompanhada por mecanismos de avaliação de performance. A regra é, menos horas de trabalho, menos tempo de exposição provável, mais flexibilidade na gestão das escalas, menor o risco. Vale a pena pensar nisto, e aproveitar a situação actual para testar novos modelos que possam igualmente aumentar a produtividade da empresa e os níveis de satisfação dos trabalhadores.

**6. Implementação de uma estratégia de rotação de presenças in-and-out**

Menos tempo no escritório e não coincidência de elementos de equipa são fundamentais para ir dispersando o risco

## **No âmbito da gestão de espaços de trabalho**

### **7. Aumentar o espaçamento entre postos de trabalho**

Quanto maior o espaço entre trabalhadores menor o nível de risco. Esta solução pode implicar a contratação de espaço fora das instalações habituais da empresa.

### **8. Diversificar geograficamente equipas de trabalho de forma a dispersar a exposição ao risco**

A regra é sempre a mesma, menos pessoas no mesmo espaço físico significam um menor risco de contágio

### **9. Desactivar todas as zonas comuns do escritório não essenciais**

Zonas recreativas são importantes, mas nesta fase devem deixar de ser utilizadas. Tal como salas de reuniões e todos os espaços que não correspondam a atividades absolutamente essenciais.

### **10. Desinfecção após utilização de zonas comuns**

Implica na prática responsabilizar os trabalhadores por implementar medidas de autoprotecção reforçadas, como a desinfecção das superfícies de contacto com as mãos. Esta responsabilização não elimina a necessidade de um reforço da limpeza geral por parte das equipas de manutenção

### **11. Obrigatoriedade de uso de máscara e luvas em zonas comuns e espaços de circulação**

Apesar de durante muito tempo não ter existido consenso relativamente ao uso de máscara, a verdade é que, sendo uma medida de implementação fácil, e trazendo algum benefício, ainda que limitado, deve ser implementada.

### **12. Zonas de trabalho individual desinfectadas periodicamente ao longo do dia**

Mesma lógica de autoprotecção da medida proposta acima.

### **13. Eliminação de objectos de uso comunitário**

enos objectos de uso comunitário implicam menor contacto entre as pessoas, ainda que indirectamente. Loijas, headphones, telefones, etc, devem ser de utilização exclusiva de cada pessoa, devendo esta ser responsável pela higienização e manutenção do seu equipamento

### **14. Eliminação ou redução de superfícies de contacto comunitário**

Portas que possam manter-se abertas, interruptores ligados, automatização de algumas tarefas.

## **No âmbito do aumento da confiança e protecção dos trabalhadores**

### **15. Acompanhamento diário dos trabalhadores**

Em tempo de incerteza a presença e acompanhamento dos trabalhadores pelos seus líderes traz segurança e garante que todos se mantêm informados.

### **16. Flexibilização de procedimentos internos para promover a assistência à família**

A segurança dos trabalhadores também implica a certeza de que podem assistir às suas famílias se e quando necessário.

### **17. Reforço dos fluxos de comunicação interna**

A comunicação interna das empresas levanta sempre algumas dificuldades. Nesta fase é absolutamente crucial que as empresas reforcem a sua comunicação interna garantindo que existem fluxos simples e transparentes de comunicação

## **No âmbito da gestão de fluxos de trabalho**

### **18. Desmaterialização das reuniões e situações que obriguem ao contacto de várias pessoas**

Há no entanto, o risco de quando se deslocam equipas para trabalho remoto, se multiplicarem as reuniões como forma de se “manter a presença”. Isto deve ser evitado ao máximo. Devem sim fazer-se reuniões de início

de dia para distribuir tarefas ou clarificar agendas, que não devem ocupar mais do que o tempo necessário, e idealmente reuniões de final de dia, para se fazer um ponto de situação. Todas as demais situações do dia a dia normal de trabalho devem ser tratadas por email ou no limite, telefone.

### **19. Privilegiar fluxos paperless**

Para além de ser uma medida sustentável e de permitir uma redução nos custos de material, a eliminação de circuitos de papel desnecessários, que podem facilmente ser substituídos por um formulário online ou um email, permite a eliminação de uma fonte provável de contágio. Existirão seguramente documentos impossíveis de eliminar, e em relação a esses dever-se-á ter o máximo cuidado de forma a prevenir possível contaminação cruzada.

### **20. Implementação de mecanismos de avaliação e gestão de performance e gestão de processos**

É extremamente importante tendo toda uma equipa em trabalho remoto, ou apenas parte da equipa em trabalho remoto, garantir que a performance dos diferentes trabalhadores é avaliada, e que é gerida a pipeline de processos de modo eficiente. A tecnologia aqui é preciosa. Ferramentas como o Trello podem ajudar a manter uma visão global do estado dos processos e fluxos, avaliar a performance dos trabalhadores, identificar dificuldades e necessidades.

# Conclusões

A análise realizada aos dados médicos, de economia e de consumo realizada pelas quatro startups portuguesas signatárias deste estudo, bem como a análise preditiva realizada através de modelos matemáticos realizados após normalização e cruzamento de dados, enriquecidos por research internacional, análise de Google Trends e de comportamento de dezenas de marcas portuguesas em tempo real permite aferir o seguinte:

- Se as medidas protecionistas se mantivessem o aparecimento de casos oscilaria entre 1% e 4%. O aparecimento de novos casos normalizaria, apesar de se manter positivo durante algumas semanas.
- No caso de as medidas de proteção se manterem, a situação de saúde ficaria controlada apesar da imunização avançar lentamente. Por outro lado, a situação económica degradar-se-ia muito a partir de Maio.
- Com a manutenção das medidas de proteção não se esperam evoluções significativas do vírus nas próximas 3 semanas.
- A alteração das medidas de proteção, atualmente, não traria alterações relevantes, a não ser no risco de preparação das unidades de saúde no Norte, apesar destas ainda não estarem a ser utilizadas na sua capacidade total.
- Se as medidas de proteção fossem drasticamente levantadas, a curva de propagação da infeção poderia aumentar numa questão de dias, sendo que oscilaria entre 10% a 20%.
- Se as medidas de proteção fossem levantadas moderadamente, a curva de propagação subiria ligeiramente, mantendo-se entre 5% a 10%, dando início ao processo de imunização. Neste cenário o isolamento de grupos de risco é crucial.
- Com base em dados internacionais, é possível equacionar o aparecimento de novas vagas de infeção. Neste sentido, seria aconselhável o levantamento controlado de algumas medidas restritivas para que se criassem pequenas ondas de impacto em vez de grandes ondas, aumentando exponencialmente o risco de infeção.
- Segundo um estudo de Harvard, a adoção de uma estratégia de "ON & OFF" do confinamento com grupos complementares permitiria que as empresas passassem a ter quebras de atividade entre os 15% e 20% em vez de 50%. Apesar de não ser uma teoria comprovada, é um caminho que reduz os impactos económicos sem grande prejuízo e permite uma gestão social flutuante.
- O levantamento das restrições implementadas seria benéfico para todos os setores, especialmente para as PMEs, e em particular StartUps que mais beneficiaram com uma saída controlada do confinamento.
- O nº de pessoas confinadas com eficácia caiu em Portugal de 79% para 56% e tal poderá agravar-se se o Governo demorar a adaptar as medidas ao estado real do risco.
- A relação social como a conhecemos demorará a normalizar, e o espaço de casa ganhará

uma importância renovada para as pessoas. Neste sentido, a confiança ficará abalada por um período indefinido de tempo.

→ A redução de espaços físicos e a criação de mais e melhores espaços de e-commerce fará parte da nova normalidade. Nos serviços, a ida ao domicílio tenderá a crescer muito significativamente, desde que os aspectos de higiene estejam assegurados.

→ O e-commerce irá provavelmente crescer em Portugal cerca de 13% por ano nos próximos anos, e poderá superar os 20%, o que significa que crescerá ao longo dos próximos dois anos 54% mais rápido que o previsto.

→ O setor da saúde e beleza tenderá a ter uma recuperação mais rápida. Negócios como clínicas de especialidades e espaços de beleza tenderão a recuperar cerca de 70% a 80% do seu negócio entre uma a três semanas.

→ O setor de alimentação e bebidas enfrentará uma nova normalidade. Dados da China indicam que a recuperação de 80% da atividade dos negócios poderá demorar entre três a seis meses.

→ O setor da restauração terá de adotar, numa primeira fase, novas políticas de distanciamento e higiene para tranquilizar os clientes. Seria interessante garantir a abertura destes estabelecimentos alternadamente e/ou em horários complementares/ reduzidos.

→ É provável que o retalho recupere 50% ou 60% das suas vendas em algumas semanas, mas evolua de forma vagarosa e sempre com o e-commerce em grande destaque.

→ Os centros comerciais não terão o mesmo tráfego. Pela sua conveniência continuarão a ser relevantes mas o tráfego será muito menor, o que levará a uma necessidade de renegociação de rendas. A recuperação demorará cerca de dez a quinze semanas a chegar a 70% a 80% do seu tráfego anterior (sem supermercados), mas é provável que fiquem aquém 20% a 30% da sua performance pré-covid, sendo que nos centros comerciais com cinemas ou outras áreas de entretenimento podem exceder os 30%.

→ O turismo é o setor que apresenta níveis de recuperação mais lentos visto que vai deixar de ser uma prioridade para as pessoas dadas as circunstâncias sociais e financeiras. O turismo não deverá chegar a recuperar 80% da sua actividade normal e mesmo a recuperação de 50% poderá demorar vários meses, com margem operacional pior que no passado. Para mitigar este problema, o turismo interno aumentará consideravelmente na sua proporção, e é provável que seja mais intermitente e de proximidade.

→ O alojamento local sofrerá muito, mas terá grande elasticidade de preços, tal como na aviação e na hotelaria. Em Portugal, é provável que o turismo demore anos a recuperar os números de 2019, o que também deverá fazer parar o crescimento da oferta de forma quase imediata.

→ No retalho de bens não prioritários (exclui fármacos, materiais de protecção, alimentação, etc), a recuperação dependerá de cada marca e da sua política comercial, já que é provável que muitas procurem escoar o stock através de campanhas promocionais. No entanto, é

provável que a recuperação de 70% do ritmo anterior possa demorar dois a três meses a conseguir.

- Nos combustíveis, o preço continuará muito baixo por um período muito longo, e a retoma da actividade poderá demorar mais de seis meses a atingir 70% do consumo de pré-covid.
- O impacto no setor dos combustíveis pode acarretar benefícios económicos do ponto de vista da redução das importações e da redução do custo de transportes e logística, que acabará por ser positivo para actividade das empresas, em particular do e-commerce.
- O mercado de habitações terá um congelamento da sua atividade que tendencialmente reduzirá a sua velocidade e será mais flexíveis nos preços, em particular no centro das maiores cidades onde a queda do turismo se vai sentir mais.
- No arrendamento, por sua vez, poderá assistir-se a uma nova redução do valor das rendas ao longo dos próximos trimestres. A redução do alojamento local diminuirá a pressão sobre o centro das cidades, pelo que se poderá assistir a uma segunda vaga de gentrificação.
- A banca e seguros estarão sob pressão para a implementação de uma estratégia de gestão menos centrada nos lucros.
- Na gestão de património, esta crise afectou os três vectores: as empresas, os fundos de patrimónios e as famílias, pelo que a tendência será foco na diminuição do risco e não na performance de lucro.

Há ainda que considerar a hipótese de **"revenge consume"**, um aumento de consumo pelas pessoas que se viram obrigadas a estar em restrição e, quando libertas, vão à procura de vingar essas restrições com compras menos pensadas, como efeito de libertação. Como o COVID é uma crise baseada num evento, seria razoável pensar que isso poderia acontecer de forma relevante, mas a verdade é que é pouco provável que aconteça realmente, sobretudo porque não haverá um fade out rápido, mas uma mudança de estado gradual, ainda que com muita incerteza e pouca confiança do ponto de vista económico, por muito generosas que possam ser as medidas de recuperação económica (de onde poderão vir boas surpresas, uma vez que esta crise não afecta os países financeiramente indisciplinaados, mas praticamente toda a economia mundial, com exceção aparente da China).

A sociedade em bloco está ansiosa por regressar à actividade. Não tendo parado completamente, facto é que se começa a notar pressão da sociedade sob os seus governos para se criarem planos de retoma. A par da gestão de risco, a gestão da expectativa dos players económicos é agora fundamental. A liderança de países e empresas tem neste momento um papel determinante de garantir a segurança e a confiança das pessoas e para isso, mais que sermos otimistas, temos de ser inovadores.

**Em suma**, com os modelos preditivos apresentados, que consideram mais de 40 fontes e estudo detalhado de dezenas de milhares de dados de vários mercados entre os quais das empresas portuguesas, a recomendação é a do levantamento do confinamento de forma progressiva e controlada já a partir de 20 de Abril, ou no máximo até final do mês, criando -se um programa de protecção adicional dos grupos de risco. Esta decisão deve vir acompanhada de medidas de protecção social, como obrigação de máscaras e de controlo de densidade de ocupação de espaços partilhados.

Estudo realizado por:

Espaço 3D  
Wise Pirates  
StarkData  
Play Growth



Abril 2020