



Covid-19: o vírus, a pandemia e a reação do mercado

O contexto incontornável, a resposta possível e os caminhos futuros a trilhar. A pandemia do Covid-19 ainda não se encontra totalmente ultrapassada, mas urge antecipar o que poderão ser os caminhos futuros. Do retalho, da indústria, da economia, do consumo. Demasiadas questões a colocar num tão curto período de tempo, mas para as quais são necessárias respostas. A curto, médio e longo prazo. Para ler, nesta edição colaborativa da Grande Consumo, realizada em regime de confinamento. Vamos dar a volta a isto!



VAMOS DAR A VOLTA A ISTO !!!

TEMA DE CAPA

TEXTO Carina Rodrigues
FOTOS Shutterstock



"A pandemia pode tornar-se no melhor que podia acontecer à humanidade". A afirmação é do investigador em psicologia social Jonathan Haidt, que faz uma análise histórica e social sobre o que pode e, sobretudo, deve mudar para melhor devido à pandemia. Numa altura de mudanças profundas, surgem muitas e distintas opiniões sobre os tempos vindouros, como a de Jonathan Haidt, e é inevitável um torcer de nariz perante este tipo de afirmações. Como é que um vírus, que está a matar milhões, pode ser o melhor que podia acontecer? Uma coisa é certa, tornou-nos, ou pelo menos recordou o que é ser, mais solidários. Nada será como antes, disso sabemos, mas sobre como será ainda persistem muitas dúvidas. Por isso, para ajudar, de algum modo, a balizar os tempos que se avizinham, compilámos os números, escutámos os estudiosos do consumo, fomos aprender com aqueles que já levam algum avanço a lidar com a pandemia e apontámos possíveis cenários. E, no fim do dia, até conseguimos compreender Jonathan Haidt: "quando reagimos, podemos ser muito criativos". Mãos à obra. Vamos lá dar a volta a isto.



Os que não podem ficar em casa. Galeria da fotojornalista Sara Matos sobre algumas profissões que também estiveram, e estão, na linha da frente

Eça não foi um virologista, epidemiologista ou sequer um clínico geral, mas alertou-nos, há muito, para o efeito que a morte de um chinês poderia provocar nas nossas vidas. E fê-lo através de Teodoro, ávido de riqueza, que percebeu isso da pior forma, tendo vivido uma vida de tormento. No final, deixou o conselho: 'Nunca mates o Mandarin'. A morte de um chinês, como atualmente e da pior forma se percebe, não é um acontecimento que diga única e exclusivamente respeito à China. É um transtorno mundial. Como alguém já deve ter dito, se a China espirra, o mundo constipa-se. E, no final, até ganha com isso, pois é o único país com capacidade para produzir, em tempo útil, material de combate. Daí que, já depois da doença, o melhor é mesmo seguir o conselho de Teodoro: 'Nunca mates o Mandarin', porque continuarás a precisar dele. O pragmatismo moderno diz que isto é a economia de mercado e o mercado a funcionar. Mas, como nos disse Vergílio Ferreira, na Aparição, se tudo isto fosse apenas e só economia, então nós seríamos apenas um amontoado de máquinas. A sedução pela economia, pelos números, pelo regresso ao trabalho, pela produtividade é forte, mas enquanto houver vidas em perigo nenhum passo em falso deve ser dado. Vai ter custos? Sim, vai. Mas se até hoje houve dinheiro para salvar buracos de bancos, cavados com a enxada da corrupção e do compadrio na alta finança, por que raio não há de haver para salvar pessoas?". O texto de Carlos Rodrigues Lima, publicado na Sábado, ilustra bem os dias em que vivemos. De facto, a China espirrou e o mundo todo constipou-se. Quando 2020 arrancou, muita gente, até em jeito de brincadeira, dizia que estávamos a entrar nos loucos anos 20. Quem diria, então, que até nem estavam muito enganados e que 2020 iria ficar para os anais da História. Nesse arranque de ano, a economia estava no seu melhor nível da última década na Europa e nos Estados Unidos e até a já constipada China não tinha grandes razões de queixa, não obstante em desaceleração, muito devido à troca de galhardetes comerciais, durante o último ano, com os Estados Unidos. No dia em que este artigo é

escrito, quando da emergência já passámos à calamidade e começamos a tentar abrir a economia para evitar a catástrofe, sem pesar na saúde, essa mesma economia está a sofrer um choque triplo. Quer na Europa, quer nos Estados Unidos – a China, aqui, já vai numa etapa mais avançada, por ter sido também a primeira a senti-lo –, a procura, a oferta e a produção estão em choque. E não se sabe ainda por quanto tempo essas ondas de choque vão fazer-se sentir. Há estudos, previsões, modelos matemáticos e cenários traçados para todos os gostos e feitios, dos mais pessimistas aos menos e assim-assim, porque de otimismo não é possível falar, nestes dias estranhos que correm. Mas todas eles avisam: segurem-se que isto vai doer.

Devíamos ter dado ouvidos a Bill Gates que, há cinco anos, alertava para os perigos de uma pandemia. Intitulada "O próximo surto? Não estamos preparados", na palestra dada em 2015 para o Ted Talks, o fundador da Microsoft fez algumas análises e comparações que podem ser muito bem utilizadas no cenário atual. "Quando eu era criança, o desastre que mais temíamos era uma guerra nuclear. Hoje, o maior risco de catástrofe global não se parece com uma bomba, mas, sim, com um vírus. Investimos muito em armas nucleares, mas bem pouco num sistema para barrar uma epidemia. Não estamos preparados. Atualmente, o maior risco de uma catástrofe global está num vírus altamente infeccioso, não uma guerra. Se algo matar 10 milhões de pessoas, nas próximas décadas, serão micróbios, não misseis", avisou.

Ora, se calhar é conveniente prestar, agora, um pouco mais de atenção ao que Bill Gates nos tem para dizer e ele já deixou o alerta. Numa sessão de perguntas e respostas na rede social Reddit, admitiu estar preocupado e deixou dois avisos. Os países ricos, por um lado, deverão preparar-se para dois a três meses de "shut down" completo, mas quando o vírus chegar em força aos países mais pobres, os efeitos serão ainda piores. "A fase atual tem muitos casos em países ricos. Com as ações certas, incluindo os testes e o distanciamento social, que eu chamo de 'shut down', entre dois e três meses deverá permitir aos países ricos evitar os níveis elevados de infeção. Preocupa-me todo o dano que será feito à economia destes países, mas será ainda pior a forma como o vírus vai afetar os países em vias de desenvolvimento, que não conseguem cumprir o distanciamento social da mesma forma que os países ricos e cuja capacidade hospitalar é muito inferior".

O conselho mais prático que Bill Gates deixou foi mesmo o típico "lave bem as mãos com frequência e fique em casa, mantendo o distanciamento social que esta altura pede". E aconselhou ainda a pôr os olhos no "mandarim".

O mesmo conselho é-nos dado por Francisco Veloso, um homem da ciência (é físico), mas que é também diretor da Business School do Imperial College, em Londres. O responsável pela análise que incentivou Donald Trump e Boris Johnson a tomarem medidas mais drásticas para conter a pandemia lembra também o exemplo da China e da Coreia do Sul, que mostraram que a supressão é possível a curto prazo. "Resta saber se é possível a longo prazo e se os custos sociais e económicos das intervenções adotadas até agora podem ser reduzidos", questiona.

Francisco Veloso admite que as decisões em curso, embora importantes, são muito difíceis. "As PME não têm sistemas financeiros para absorver a crise e pode haver implicações significativas na vida financeira das pessoas, do emprego à saúde





Por esta altura, a produção da China é ainda 15% a 20% inferior aos níveis normais. As percentagens são ainda mais baixas para o consumo, resultado de uma menor procura externa

onde cada um ver a sua liberdade limitada pode ser o que é menos afetivo". Já sobre o facto da análise prever a necessidade de distanciamento ou isolamento social até existir uma vacina, um cenário que pode ir, pelo menos, até 18 meses, defende que terão de ser vistas outras hipóteses, até de acordo com a evolução da doença, para não trazer um caos mais permanente à economia mundial. "Não é possível ter a atividade económica brutalmente cortada tanto tempo, senão vamos 'acordar' num mundo económico radicalmente diferente".

Lições vindas da China

Sigamos, então, os conselhos de Bill Gates e de Francisco Veloso e olhe-mos, portanto, para o que se passa na China, primeiro país onde a Covid-19 fez estragos. Nos dois primeiros meses de 2020, o crescimento do comércio chinês foi o mais baixo desde 2016 e as exportações caíram 17,2%, enquanto as importações baixaram 4%. Ainda assim, o impacto da Covid-19 ficou bastante abaixo do provocado pela crise de 2008, quando, no espaço de apenas um mês, as exportações desaceleraram 26,5% e as importações 43,1%.

Mas, feitas as contas ao primeiro trimestre, e no rescaldo de dois meses de uma quarentena que paralisou o país, o crescimento da economia chinesa teve uma quebra de 6,8%, depois de, no último trimestre de 2019, ter registado uma subida de 6%. De acordo com a Euler Hermes, prevê-se que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), em 2020, se fique pelos 1,8%. As estimativas apontam para que, a partir de 2021, se verifique uma recuperação em forma de "U" e o crescimento do PIB seja de 8,5%. Os economistas da Euler Hermes explicam que, no

entanto, há fatores cuja evolução pode afetar de forma significativa estas estimativas, nomeadamente, o surgimento de novos surtos da pandemia de Covid-19 (na China e/ou nos seus parceiros comerciais), a opção por políticas públicas de apoio ineficazes aos agentes económicos mais vulneráveis ou o facto da orientação da política orçamental não estar a ser suficientemente flexibilizada, dado que as autoridades chinesas se mantêm cautelosas quanto às vulnerabilidades estruturais do país.

Nesta fase, e apesar de estimativas iniciais mais otimistas, prevê-se que a atividade económica chinesa retome totalmente apenas em junho, em consequência da evolução da procura interna e externa. Espera-se que as medidas públicas de apoio a implementar este ano sejam equivalentes a 6,5% do PIB, um estímulo orçamental que deverá ser composto, sobretudo, por investimentos públicos (em infraestruturas, saúde, políticas verdes, tecnologia, etc.), redução de impostos e de taxas para empresas. No plano monetário, o Banco Popular da China injetou liquidez no valor de 2,8% do PIB nominal, com especial

destaque para as pequenas e médias empresas. Esperam-se novas injeções no valor de, pelo menos, 1% do PIB. As condições de crédito deverão também ser mais facilitadas para as empresas. Por esta altura, a produção da China é ainda 15% a 20% inferior aos níveis normais. As percentagens são ainda mais baixas para o consumo, resultado de uma menor procura externa, devido às medidas de confinamento da população implementadas nos parceiros comerciais. Por outro lado, as medidas de distanciamento social e os cortes nos rendimentos, no primeiro trimestre, também levaram a uma diminuição do consumo privado a nível interno.

Como primeiro país onde surgiu o novo coronavírus, a China leva algumas semanas de avanço face ao resto do mundo em termos de evolução da Covid-19 e respetivo impacto. Apesar das diferenças culturais, alguns dos comportamentos observados na recuperação da China podem ser um indicador útil para o resto do mundo.

Uma análise da Kantar ao consumo na China indica que, após o início do surto, em janeiro, o mercado de bens de grande consumo chinês foi significativamente afetado, uma vez que os shoppers ficaram confinados nas suas casas. As vendas começaram a cair durante a semana do Ano Novo chinês, tendência que se manteve durante seis semanas consecutivas. A maior taxa de declínio foi observada na semana após a comemoração do Ano Novo, com as vendas a caírem 39% face ao período homólogo de 2019.

Contudo, a partir da segunda semana de março, o mercado de grande consumo voltou aos crescimentos. "Numa altura em que normalidade começou a regressar em quase todo o território chinês, muitos fabricantes de bens de grande consumo e muitos retalhistas anseiam por saber quanto tempo irá demorar até o mercado recuperar totalmente e de que modo podem contribuir para acelerar esta recuperação", afirma Jason Yu, managing director na divisão Worldpanel na





China Continental. A velocidade desta recuperação depende muito da natureza da categoria e durante quanto tempo foi impactada no pico da epidemia. De acordo com a Kantar, algumas categorias irão mostrar uma trajetória em "V", que indica uma rápida recuperação, enquanto outras apresentarão mais uma curva em "U". Além disso, existem categorias que não sofreram qualquer impacto negativo e muitas delas registaram um forte crescimento durante o surto epidémico. A análise conduzida pela equipa de Expert Solutions na Kantar Worldpanel China classificou 98 categorias de bens de grande consumo segundo um de quatro segmentos baseados no seu desempenho durante o pico da doença e se experimentaram uma recuperação rápida, ou lenta, nas semanas mais recentes, à medida que a situação epidémica melhorava. As categorias em crescimento encaixam em dois grupos principais. Um deles contempla os produtos ligados à saúde, como os desinfetantes, que cresceram 600% durante o pico da epidemia, e os produtos para lavagem das mãos, que reportaram um crescimento acima dos 200% durante algumas semanas de fevereiro. O segundo engloba os produtos que são utilizados para cozinhar no lar. "As categorias que se enquadram neste segmento têm um potencial real de aproveitar o inesperado movimento de crescimento, ao assegurar que os consumidores mantêm os novos hábitos que adquiriram durante a epidemia. A desinfecção e proteção face aos vírus será, sem sombra de dúvidas, uma preocupação maior dos consumidores no futuro, pelo que as marcas que apresentam estes benefícios, ou que têm a capacidade de os acrescentar, deverão apostar e investir neles em termos de media", aconselha Jason Yu. Cozinhar em casa também deverá ser uma tendência para manter, já que muitas famílias irão sentir-se mais seguras em preparar as suas próprias refeições do que em encomendá-las ou ir fazê-las fora de casa, onde existe ainda um elevado risco percecionado de infeção. "Para as empresas alimentares, é importante relacionar as suas marcas com as ocasiões de refeição dentro do lar, segurança alimentar e tempo passado em família", acrescenta. Já as categorias onde o impacto da Covid-19 foi limitado referem-se, sobretudo, a produtos considerados essenciais: pet food, artigos de higiene, leite infantil, água engarrafada e proteção sanitária. Estas são categorias que muitos lares não

podem dispensar, mas que não precisam necessariamente de reforçar a sua utilização só porque se está numa situação de epidemia. Outra característica das categorias onde o impacto foi limitado é que tendem mais a ser compradas online. 25% do gasto nestes produtos teve origem no online, face a 19% da média dos bens de grande consumo. As entregas desempenharam um papel essencial, não só ao assegurar que os consumidores recebam os seus produtos durante a epidemia, mas também que se sentiam seguros no isolamento. "Perspetivando o resto do ano, uma consideração fundamental para estas categorias é quantos consumidores foram ganhos pelo canal online como resultado da epidemia. Sabemos que este canal teve um muito bom desempenho durante o surto, conquistando novos consumidores e

da epidemia ou pelo facto de muitos lares os terem considerado não essenciais durante uma ou duas semanas. Além disso, muitos consumidores tinham stock destes produtos. Nas categorias mais impactadas pelo surto da Covid-19, que sofreram uma descida considerável durante o pico da epidemia e que, seis semanas mais tarde, ainda não davam sinais de recuperação total, incluem-se os produtos de beleza, champô, espirituosas, vinho, cerveja, chocolates e doces. Muitos mercados de cuidados pessoais foram duramente atingidos pelo novo coronavírus, uma vez que o isolamento social reduziu a procura de maquilhagem e outros produtos de beleza. Muitos lares mantiveram a quarentena por dois meses, pelo que ainda é cedo para avaliar se estes produtos irão recuperar.



compras adicionais. Muitos shoppers irão manter este comportamento para este tipo de categorias, pelo que a colaboração com os retalhistas deste canal será estratégica em termos de crescimento, de modo a assegurar que as marcas conseguem captar este aumento na procura", avança Jason Yu. No grupo daqueles que sofreram uma significativa descida nas vendas, desde a última semana de janeiro e até à primeira de fevereiro, mas que rapidamente recuperaram incluem-se categorias como os óleos alimentares, o leite pasteurizado, os iogurtes, as bolachas, os suplementos nutricionais e o detergente para a roupa. A razão pela qual estas categorias tiveram uma quebra acentuada prende-se com a limitada disponibilidade destes produtos nas lojas locais durante o pico

As descidas observadas nas bebidas alcoólicas devem-se ao facto dos consumidores estarem mais preocupados com a sua saúde durante o surto e quiseram manter-se o mais saudável possível na necessidade de terem de lidar com a doença. Ao que se junta o facto de muitas celebrações terem sido canceladas. "O fundamental para as marcas que operam nestas categorias é assegurar que conseguem atrair a procura ao enfatizar os benefícios que podem oferecer na nova era. Os consumidores estarão mais preocupados com a sua saúde, mas também quererão desfrutar de ocasiões em família e eventos sociais, ainda mais do que anteriormente, dado que não o puderam fazer durante dois meses", reforça Jason Yu. "Nesse sentido, captar estes momentos de felicidade e de





isto? Para ter uma noção do que podemos esperar, atentemos, então, aos estudos, previsões, modelos matemáticos e cenários traçados para todos os gostos e feitos, dos mais pessimistas aos menos e assim-assim.

As previsões para Portugal indicam que poderá levar, na melhor das hipóteses, dois anos a recuperar da destruição da economia causada pela pandemia de

como um dos países mais afetados pela sua "dependência do turismo estrangeiro". Nas previsões económicas da primavera do executivo comunitário, as primeiras projeções sobre o potencial impacto da pandemia na economia europeia refletem que, embora a crise gerada pela Covid-19 represente um choque simétrico, os "impactos diferem entre os Estados-membro, refletindo a gravidade da pandemia, o rigor das medidas de contenção e as diferentes exposições, por exemplo, à dimensão do sector do turismo". Além disso, apesar de se esperar que estas medidas sejam gradualmente levantadas e que a procura global recupere, o comércio de serviços, particularmente o turismo, deverá retomar mais lentamente.

Especificamente sobre Portugal, a Comissão Europeia antecipa "uma forte recuperação da economia após o choque inicial", mas alerta para que, em alguns sectores, particularmente no turismo, se espera que os efeitos secundários se prolonguem. Recorrendo a dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) referentes a 2018, a Comissão Europeia destaca que Portugal é dos países mais dependentes do turismo, sector que representa 8% do PIB e 9,8% do emprego, apenas superado nesta dependência por Espanha.

Os fabricantes terão de entender a procura futura e compensar a perda de ocasiões de utilização, quais os elementos do marketing mix que irão ajudar a catalisar as vendas após a epidemia

socialização pode favorecer tanto as marcas de snacks como de bebidas. A percepção da beleza será mais motivada pelo cuidado, pelo que produtos que estabilizam as condições da pele e proporcionam uma hidratação e cuidados extra irão recuperar mais rápido", conclui.

Segundo a Kantar, o padrão de recuperação será diferente para cada marca, uma vez que depende do modo como a sua categoria foi impactada pela Covid-19, mas também de como as necessidades dos consumidores irão evoluir no futuro. Assim, diz a consultora, os fabricantes terão de entender a procura futura e compensar a perda de ocasiões de utilização; quais os elementos do marketing mix que irão ajudar a catalisar as vendas após a epidemia (publicidade, promoções, atividades in-store e distribuição terão diferentes níveis de importância); identificar as novas ocasiões de utilização que apareceram como resultado do coronavírus, para captar a procura futura, e desenvolver novos produtos para responder a estas necessidades; otimizar o investimento de media, numa altura de orçamentos mais reduzidos; e entender de que modo os comportamentos mudam quando os consumidores compram através dos canais online e offline, de modo a identificar novas oportunidades de crescimento.

Da China para Portugal

Aprendidas as lições da China, viajemos, então, da Ásia para a Europa e, mais concretamente, para Portugal. O que podemos esperar do futuro mais próximo? E como podemos dar a volta a

Covid-19. O Banco de Portugal avisa que a economia nacional poderá mergulhar, este ano, na pior recessão alguma vez registada. O turismo será das atividades mais afetadas e os pequenos negócios os mais penalizados.

Ora, neste ponto, a Comissão Europeia já fez as contas e projetou uma redução de 50% na atividade turística na Europa, este ano, estimando "consequências prolongadas" no sector. E aponta Portugal





Isto também levará a consequências no desemprego em Portugal, com Bruxelas a indicar que a "lenta recuperação esperada no turismo e em serviços relacionados deverá ter um impacto negativo na procura de mão-de-obra durante um período mais longo". Questionado sobre os efeitos económicos da crise no turismo, o comissário europeu da Economia, Paolo Gentiloni, referiu que "é preciso trabalhar para garantir que o turismo sobreviva ao verão", mesmo que seja em condições diferentes.

De acordo com as previsões económicas da Comissão Europeia, a economia da área do euro registará uma contração sem precedentes, equivalente a 7,7%, em 2020, que deverá ser seguida de um crescimento de 6,3%, em 2021. Por seu turno, a economia da União Europeia deverá contrair em 7,5%, em 2020, e crescer 6%, em 2021. Neste cenário, Portugal deverá cair menos que a média europeia, salientando o gabinete do ministro Mário Centeno, em comunicado, que, apesar do desempenho robusto da economia portuguesa até ao final do mês de fevereiro, a Comissão Europeia prevê uma quebra na atividade económica de 6,8% do PIB no final do corrente ano, abaixo das previsões para a área do euro e da União Europeia. "Em 2021, a econo-

mia deverá crescer 5,8%, mantendo o PIB em níveis abaixo dos registados em 2019. No conjunto dos dois anos, o desempenho da economia portuguesa será menos negativo do que o da média dos países da área do euro e da União Europeia", refere.

"Em 2021, a economia deverá crescer 5,8%, mantendo o PIB em níveis abaixo dos registados em 2019. No conjunto dos dois anos, o desempenho da economia portuguesa será menos negativo do que o da média dos países da área do euro e da União Europeia"

Voltemos às projeções do Banco de Portugal, sabendo-se que, por esta altura, as exportações estão já a caminho da pior marca dos últimos 40 anos, segundo estima o Instituto Nacional de Estatística (INE). O banco central traçou dois cenários. O de base é menos destrutivo, mas existe outro, descrito como adverso. Em qualquer um deles, a economia portuguesa arrisca uma grave recessão, com uma quebra que pode ir dos 3,7% aos 5,7%. Em ambos os cenários, o nível

de desemprego deverá regressar para valores acima dos 10%. "A pandemia corresponde a um choque económico adverso com efeitos muito significativos e potencialmente prolongados no tempo, em termos do bem-estar dos cidadãos e da

atividade das empresas", pode ler-se no boletim divulgado pelo banco governado por Carlos Costa.

Os economistas avisam ainda que mesmo estes dois não estão garantidos. "A incerteza exacerbada e a complexidade que caracterizam este exercício de projeção implicam que não seja possível apresentar um cenário mais provável para a evolução da economia portuguesa".

As projeções já integram os efeitos de algumas medidas públicas de suporte e de defesa da economia. No cenário base, em que as ajudas e os apoios públicos têm um efeito quase imediato no tecido económico e no mercado laboral, a economia afunda 3,7% em termos reais. Antes deste boletim, projetava-se um crescimento de 1,7%. O emprego recua 3,8%, o consumo das famílias 2,8%, o investimento 10,8%, as exportações mais de 12% e as importações quase 12%. No cenário mais adverso, a paralisação da atividade é mais prolongada, o que levará "a maior destruição de capital e perda de emprego", e traduz-se numa contração de 5,7%. O emprego cai 5,2%, o consumo privado 4,8%, o investimento 14,9%, as exportações 19,1% e as importações 18,7%.

Como dizia o diretor geral da Organização Mundial de Saúde, Tedros Adhanom Ghebreyesus, "estamos num tempo de factos e não de medos". Mas os factos são medonhos. No último dia de abril de 2020, Portugal estava em estado de emergência e tinha, de acordo com a Direção Geral da Saúde, 25.056 casos





confirmados de Covid-19, dos quais, 968 estavam internados (172 em unidades de cuidados intensivos), 1.519 recuperados e 989 mortes. Nesse mesmo dia, a universidade Johns Hopkins contabilizava que, a nível mundial, o novo coronavírus já tinha infetado mais de 3,2 milhões de pessoas e causado a morte a, pelo menos, 233 mil. Nos Estados Unidos, com o número de mortes a ultrapassar os 59 mil, a Covid-19 já matava mais do que a Guerra do Vietname e, na Europa, eram conhecidos os dados económicos relativos ao primeiro trimestre: uma queda de 3,5%, o pior desempenho trimestral desde que a União Europeia iniciou o registo de dados, em 1995. Também nesse mesmo dia, o coronavírus chegava ao Tajiquistão e já poucos países lhe escapavam.

Em três dias, o sistema político americano encontrava respostas numa dimensão três vezes superior a toda a reação obtida num ano no pós-crise de 2008, mas, na Europa, o consenso tardou. E ainda não é totalmente adquirido. Como notava a chanceler alemã Angela Merkel, “a União Europeia enfrenta o maior teste da sua história”

O fim da globalização?

O surto terá surgido em dezembro de 2019 (há relatos que pode ter sido mais cedo) na cidade chinesa de Wuhan, província de Hubei, e teve o seu primeiro registo na Europa a 20 de janeiro, em França. O mesmo dia em que se admite ter sido também registado, pela primeira vez, nos Estados Unidos. A pandemia entrou em África pelo Egito, a 15 de fevereiro, e dez dias depois chegou à América do Sul, pelo Brasil. Desde meados de março que a Covid-19 bloqueou o mundo.

As projeções mais recentes da Organização Mundial do Comércio (OMC) sobre o impacto da pandemia alertam para uma crise económica pior do que a de 2008. “A Covid-19 ameaça as vidas de milhões de pessoas no mundo e ainda que, acima de tudo, seja uma crise de saúde, a pandemia também terá um impacto inevitável na economia, nos empregos e no bem-estar”, afirmou Roberto Azevêdo, diretor geral da OMC, numa mensagem gravada em casa e divulgada pelos canais oficiais. Alertando para a necessidade de “uma resposta global para uma pandemia global”, o diretor geral da OMC salientou que “nenhum país é autossuficiente, por muito poderoso ou avançado que seja”. Salvar vidas ou salvar a economia? O dilema nem

sequer se coloca. Sem vidas não há, pura e simplesmente, economia; sem saúde, não há produção. Defender a saúde pública é, também, defender a economia. A corrida à vacina, com equipas de investigação espalhadas por esse mundo fora (Estados Unidos, Reino Unido, China, Alemanha, Israel e Espanha), reflete bem a assertividade da afirmação de Roberto Azevêdo – “uma resposta global para uma pandemia global”. Há que ter a noção, contudo, que, por mais mobilizado que o mundo esteja em torno desta resposta ao nível da vacina, não chegará a tempo de resolver esta primeira vaga de emergência global, para conter uma doença que, em apenas dois meses, já matou muito mais que o Ébola na sua extensão total de dois anos, entre 2014 e 2016. O problema, contudo, está ao nível da resposta global ao nível político e económico, onde não se responde a uma só voz. Vejam-se os exemplos dos Estados Unidos da América e do Brasil, onde os respetivos presidentes, Donald Trump e Jair Bolsonaro, insistem em contradizer o que organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a OMS, defendem, com os graves custos que esse desmentir acarreta. Nos Estados Unidos, pelo menos, houve a capacidade de tentar conter a avalanche económica que se avizinha com a aprovação, por parte do Congresso, de um pacote no valor de dois biliões de dólares de estímulo à economia e de ajuda direta às empresas e famílias. No dia seguinte à aprovação destas medidas, Wall Street conhecia o seu melhor dia em 87 anos e o Dow Jones valorizava em 11,4%, compensando as perdas das últimas sessões.

Em três dias, o sistema político americano encontrava respostas numa dimensão três vezes superior a toda a reação obtida num ano no pós-crise de 2008, mas, na Europa, o consenso tardou. E ainda não é totalmente adquirido. Como notava a chanceler alemã Angela Merkel, “a União Europeia enfrenta o maior teste da sua história”.

O tal triplo choque económico, onde procura, oferta e produção travam todas, e em simultâneo, a fundo, tem levado a que muitos usem a expressão de “economia de guerra”. Mas nem durante a guerra se travou tanto. O comércio mundial desacelerou, mas a produção, pelo contrário, aumentou exponencialmente nas diferentes áreas da indústria bélica e o pleno emprego foi atingido por excesso. O trabalho de Ana Relvas França e de Pedro Cordeiro, no Expresso, ajuda a perspetivar o momento histórico que atravessamos: “nos últimos 100 anos, não há 100 dias que se comparem a estes. Até durante a II Guerra Mundial havia cabarés abertos em Paris”.

Como poderemos, então, dar a volta a isto? O filósofo e historiador israelita Yuval Noah Harari aponta caminhos num artigo publicado no Financial Times. “Tanto a epidemia em si mesma como a crise económica resultante são problemas globais. Só podem ser resolvidos eficazmente mediante cooperação global. Antes do mais, para derrotar o coronavírus, precisamos de partilhar informação globalmente. Um coronavírus



na China e um coronavírus nos Estados Unidos não podem trocar dicas sobre como infectar humanos. Mas a China pode ensinar aos Estados Unidos muitas lições valiosas sobre o coronavírus e como lidar com ele. Aquilo que um médico italiano descobre em Milão, ao início da manhã, pode bem salvar vidas em Teerão à noite. Quando o Governo britânico hesita em diferentes políticas, pode receber aconselhamento dos sul-coreanos que já enfrentaram um dilema similar há um mês. Mas, para isto acontecer, precisamos de um espírito de cooperação e confiança global".

Confiança global, quando tanto se apregoa que a globalização matou a globalização. Eis

e no comércio global de alimentos.

De facto, a pandemia do novo coronavírus poderá gerar uma maior dificuldade no comércio global e uma nova crise alimentar. O Programa Mundial de Alimentos da ONU observou os primeiros cortes em algumas cadeias de abastecimento. "Uma crise pandémica prolongada poderá pressionar rapidamente as cadeias de abastecimento de alimentos, uma complexa rede de interações que envolve agricultores, unidades de processamento, transporte marítimo, retalhistas, entre outros. A indústria de navegação já mostrou uma desaceleração devido ao encerramento dos portos e os obstáculos logísticos poderão interromper as

as espécies e ecossistemas selvagens dos habitats humanos, uma proximidade que acabou por facilitar a transmissão de vírus como o SARS-Cov-2, causa da doença Covid-19. "Há quem diga que o que está a acontecer agora não é, de modo algum, uma consequência da globalização. Mas penso que é a consequência de não se ter tido em conta, desde há um século, um fator essencial no nosso modo de desenvolvimento: a nossa relação com a natureza. Foi considerada como um recurso e mais nada, quando é muito mais do que isso: é o fundamento da nossa capacidade de viver, de desenvolver-nos e de sermos resilientes", considera.

Para o sector agroalimentar, o vírus tem um efeito mais imediato e tangível, com muitas empresas e trabalhadores a terem de, em situação de risco, continuar a produzir e a distribuir, ao mesmo tempo que tentam reorganizar-se. "Os restaurantes, as escolas, as cantinas das empresas estão encerrados. Os formatos, as receitas e os produtos não são os mesmos. Em todos os países, o isolamento traduziu-se numa forte acumulação de stocks por parte dos consumidores, que durou mais ou menos uma semana. Depois, chegou a digestão desses stocks, se podemos dizer assim, e o comércio recuou durante uma semana. E, de seguida, o ritmo do novo sistema entrou em marcha".

O encerramento das fronteiras na Europa levou o sector agroalimentar a ter de adaptar-se para manter a produção, o que leva Emmanuel Faber a insistir, ainda mais, num dos princípios que já proclamava antes desta crise: o carácter local da produção, mesmo tratando-se de empresas globais. "95% do que produzimos é consumido nos países onde é produzido. Esta crise, não apenas na fase de isolamento, mas também depois, acentuará este fenómeno de realocação da agricultura e da alimentação. Isto não quer dizer que se tenham de encerrar as fronteiras. As fronteiras devem continuar abertas", sustenta. Uma solução global, assente num novo equilíbrio local que vem também dar resposta a um novo modo de vida, onde esse local tem uma importância acrescida.



a grande ironia de uma pandemia que se espalhou mundo fora porque "viajou de avião" e apanhou bofeia das ligações globais e que, hoje, ameaça essa mesma globalização tal como a conhecemos. No final de abril, a OMS pedia uma maior capacidade para certas rotas aéreas, com o objetivo de aumentar os envios de testes de diagnóstico e equipamentos de proteção a áreas onde a Covid-19 está a expandir-se, nomeadamente América Latina e África. Se a proteção e o material não chegarem a estas regiões do mundo, alerta a OMS, o custo de vidas humanas poderá ser muito maior e as cadeias de abastecimentos alimentares ficarão em perigo em metade do mundo. Paul Molinaro, responsável pelas operações de apoio e logística da OMS, assegura que os envios mundiais de vacinas foram interrompidos, em abril, e que, se a situação se mantiver até maio, haverá lacunas nas vacinações e nas campanhas contra outros surtos de doenças, gerando graves consequências humanas, económicas

cadeias de abastecimento nas próximas semanas", destaca um relatório recente da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO). Daí que se elevem cada vez mais vozes que defendem que a pandemia da Covid-19 irá representar uma mudança para uma outra forma de globalização e, muito provavelmente, para outro modo de vida. Uma delas é a de Emmanuel Faber, CEO da Danone, que em entrevista ao jornal espanhol El País insiste que, embora não seja desejável que o coronavírus termine com a globalização, esta necessitará de ser distinta. "Obrigatoriamente, isto traduzir-se-á numa maior tomada de consciência da importância e da urgência de duas coisas, em simultâneo: a justiça climática, por um lado, com a inclusão da agenda climática nas nossas atividades económicas e sociais, e a justiça social, por outro. Não pode haver uma sem a outra".

No entender de Emmanuel Faber, a perda da biodiversidade, a urbanização e a agricultura intensiva aproximaram





TEMA DE CAPA

TEXTO Carina Rodrigues
FOTOS Shutterstock

QUE CENÁRIOS PÓS-COVID?

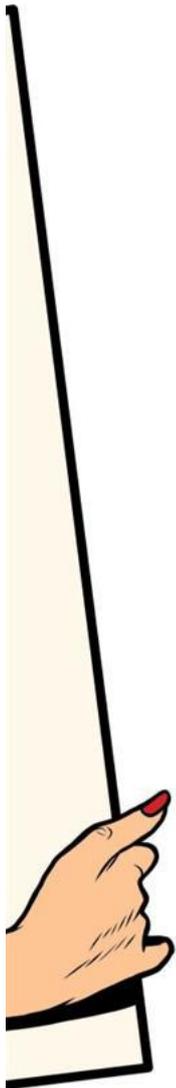
Regressemos, uma vez mais, aos números, não obstante o medo que possam gerar, antes de traçarmos possíveis cenários de um mundo pós-Covid. Até porque, como dizia o General Ramalho Eanes, na sua entrevista na RTP1, "o medo é razoável, mas é nossa obrigação ultrapassá-lo". E porque são os números, por mais assustadores que possam parecer, que nos permitem antecipar e preparar para o mundo pós-Covid.

Os números: o indicador do sentimento sobre a economia global, nos próximos três meses, registou o valor de -39,2. À medida que a pandemia se expande, as empresas mostram-se mais pessimistas quanto à economia global do que sobre as suas próprias expectativas de negócio, segundo um estudo publicado pelo The Economist.

O comércio mundial de mercadorias irá experimentar uma descida entre 13% e 32%, em 2020, indica a Organização Mundial do Comércio (OMC). Os economistas acreditam que a descida será provavelmente maior que a registada na crise financeira mundial de 2008-2009. A OMC prevê uma recuperação do comércio em 2021. Cada trimestre de interrupção do comércio internacional

pode custar 700 mil milhões de euros, estima a Euler Hermes. Se as medidas se prolongarem por mais um mês, a fatura sobe. A Euler Hermes perspectiva que cada mês de medidas de contenção impacte entre 20% e 30% o crescimento das economias. O atual contexto de bloqueio da economia poderá levar à falência cerca de 7% das PME e "mid-caps" da zona euro: cerca de 13 mil negócios.

Os gastos no retalho cairão, este ano, 5,1% nos Estados Unidos da América. Esta descida é mais do dobro da queda sofrida na crise financeira de 2008, segundo os dados da GlobalData. O segundo maior mercado de retalho do mundo experimentará, assim, uma das quedas mais pronunciadas, em valor, a nível global, encolhendo mais de 200 mil milhões de dólares face a 2019. Mesmo assim, este desempenho será melhor que o de Espanha, França e Itália.



Espera-se que os retalhistas europeus percam mais de quatro mil milhões de dólares devido à interrupção da atividade devido à emergência sanitária, estima a LearnBonds. Na semana em que o Eurogrupo acordou um pacote superior a 500 mil milhões de euros para responder à crise económica, os portugueses já percebiam efetivamente a magnitude desta situação e não tinham dúvidas de que vão sofrer quebras nos seus rendimentos, opinião de 99,1% apurada pela Markttest.

A maioria dos líderes financeiros em Portugal (59%) está menos otimista em relação aos resultados financeiros das suas empresas, para 2020, quando comparado com as expectativas desenhadas no início do ano, revela a Deloitte. Mas nem todos os dados são negativos. De acordo com um inquérito realizado pela Hays, apenas 21% dos empregadores excluem a hipótese de continuar a contratar até final de 2020.

Que cenários temos, então, pela frente? Um modelo matemático realizado pela Singapore University of Technology and Design, com base na tendência atual de casos de Covid-19, antevê o "fim teórico" da pandemia, a nível mundial, para 14 de dezembro. O modelo matemático, citado pelas agências internacionais, prevê ainda que 99% dos casos de infeção possam ser registados, a nível global, já a 21 de junho. Não é traçado o cenário de Portugal, mas, no caso de Espanha, o modelo matemático antevê o fim da pandemia para 9 de setembro. As projeções, feitas com base na tendência atual dos casos, indicam ainda que o fim da pandemia em Itália e no Reino Unido será, respetivamente, para 10 e 8 de setembro. Em França e na Alemanha chegará, respetivamente, a 8 e a 14 de agosto. Fora da Europa, o modelo matemático antevê que nos Estados Unidos, que são atualmente o país com mais mortos e mais casos de infeção confirmados, o fim será a 1 de outubro e no Brasil a 21 outubro.

Mas e os efeitos económicos, quanto tempo se farão sentir? A Nielsen inquiriu consumidores de 29 países da Europa sobre quanto tempo a pandemia iria durar e a maioria acredita que o impacto irá prolongar-se pelos próximos 12 meses, sinalizando que muitas das grandes mudanças a que se assistiram no consumo e no retalho também irão manter-se. A maioria dos consumidores na Polónia, Itália, França e Irlanda está a reconsiderar a necessidade e a frequência da visita aos supermercados e a optar, sempre que possível, pelo online. Este sentimento, catalisado pela Covid-19, obriga retalhistas e fabricantes a fazer ajustamentos significativos às prioridades do negócio, com impactos ao longo de toda a cadeia, dos preços e promoções ao formato das lojas.

De facto, está-se perante um momento-chave para o comércio eletrónico e o marketing digital e é por isso que muitas empresas do país estão a aproveitar o infeliz ensejo provocado pela Covid-19 para reverem as suas estratégias. "Nos últimos dias, e num momento em que o acesso à Internet

em Portugal aumentou cerca de 40%, temos ouvido bastantes lamentos por parte dos gestores e empreendedores de que deveriam ter investido mais cedo. Mas os que estão a começar ainda vão a tempo de desenvolver os seus projetos com sucesso. Acreditamos que muitas das mudanças de hábitos de agora vão influenciar a nossa decisão no futuro, enquanto consumidores, mas a experiência online tem de ser positiva, caso contrário, os clientes não repetirão a compra", enfatiza Vera Maia, fundadora e CEO da plataforma Tudo sobre eCommerce (TSE).

Oportunidade no digital

Algumas marcas já se aperceberam que se está perante uma oportunidade, daí que tenham crescido exponencialmente o número de "lives" diários no Instagram, "webinars", cursos online, vídeos e atividades de desporto e fitness em "livestream" e, de uma forma geral, outros conteúdos de interesse para quem está em casa atualmente. Os vinhos são lançados online, há ginásios nascidos em época de crise que são 100% online, produtos de cuidados pessoais são lançados no Instagram, cadeias de tecnologia fazem assistência técnica à distância, empresas de bacalhau, de padaria e pastelaria, de queijos, de bebidas e até de automóveis fazem entregas em casa. Basta passar em resumo o último mês e meio de notícias publicadas no site da Grande Consumo para se perceber que se contam pelos dedos de muitas mãos. Muitas mesmo. "Existem alguns mercados mais afetados por esta crise do que outros. Para aqueles em que os hábitos de consumo já passavam pelo online, esta crise surge como uma oportunidade para aumentar ainda mais as vendas. A Amazon, por exemplo, anunciou o recrutamento de 100 mil novos funcionários nos Estados Unidos da América para fazer face às necessidades de recursos que esta pandemia criou. E, dentro das nossas fronteiras, várias empresas começaram a reforçar, com recursos humanos, as suas áreas de comércio eletrónico e correspondentes cadeias logísticas", nota Vera Maia.

O único problema, porém, poderá ser o tempo necessário para implementar uma marca junto dos consumidores. "Pela análise que fazemos dos resultados dos nossos clientes, existem duas estratégias que estão a ter maior resultado", explica a CEO do TSE. Primeiro, campanhas promocionais de desconto direto na compra, principalmente em marcas de baixa notoriedade; segundo, campanhas focadas na fidelização de clientes, em marcas com elevada notoriedade e base de dados de clientes. Neste momento, "o foco dos clientes, está nas marcas em quem mais confiam". A fundadora do TSE acredita que o crescimento das vendas online será exponencial, principalmente nos mercados emergentes, como os do sul da Europa. "Prevemos que o e-commerce termine a subir pelo menos 30% este ano. Com repetição





nos anos seguintes. E é necessário que as estruturas logísticas e de transportes acompanhem esta evolução, para que o serviço aos clientes não seja colocado em causa". A pandemia da Covid-19 obrigou a todos a rever os seus mercados principais e o seu modelo operacional, reavaliando as preferências e comportamento do consumidor num momento que é de grande incerteza quanto à economia e ao futuro. Um estudo do Capgemini Research Institute, que analisa quais das mudanças de comportamento se manterão nos próximos meses, assinala que "a tecnologia será fundamental para enfrentar estes desafios. Isto vale tanto para a fase de recuperação, onde apoiará novas soluções inovadoras, como também para a fase de relançamento mais a longo prazo, para preparar a organização para uma nova realidade no futuro".

Novos comportamentos

Até porque, fique bem claro, os comportamentos e as necessidades do consumidor irão alterar-se no rescaldo da pandemia por Covid-19, o que resultará em novos desafios para as marcas. De acordo com a consultora LLYC, irão acelerar algumas tendências, destacando-se 12 que será necessário considerar. Do lado das marcas, começa pela flexibilidade na estratégia. Estas terão de aumentar a sua capacidade de transformação e adaptação, quer das estratégias como também dos próprios modelos de negócio. Além disso, a necessidade de antecipação ganha relevância. Mais que nunca, as marcas vão procurar ter uma visão holística e estar um passo à frente. A análise preditiva ajudará a melhorar a capacidade de reação e a liderar a toma-

da de decisões.

A LLYC destaca ainda que as marcas pertencem às pessoas. As que ganharam em reconhecimento público na resposta à pandemia são as que adaptaram o discurso ao que os utilizadores estavam a promover nas redes sociais, tornando-se relevantes. Outra tendência é o envolvimento com a sociedade e o papel social das marcas, que complementa o dos órgãos públicos. Paralelamente, na fase do pós-criese, um dos grandes deveres das marcas será a construção de um verdadeiro e contínuo ativismo. Por último, a consultora indica que a crise está a tornar ainda mais relevante a necessidade de uma comunicação autêntica e transparente.

Do lado dos consumidores, destacam-se também seis tendências. A evolução do comportamento do consumidor vai ficar marcada pelo isolamento social, pelo que, na fase do pós-criese, o consumo vai ser permeado de incertezas e da busca pela segurança, como aconteceu após a crise de 2008.

Outra tendência é a consciência pessoal. As marcas vão ter de se adaptar às expectativas dos consumidores, que estão mais conscientes do que os rodeia e ainda mais preocupados com o seu bem-estar. Já se está a testemunhar um "boom" de conteúdos à volta do "mindfulness", fitness ou ioga. Ao mesmo tempo, as conversas sobre conciliação entre o pessoal e o profissional estão a ser intensificadas.

O isolamento acelerou também a digitalização. O lazer virtual, as compras online ou o teletrabalho, por exemplo, estão a reeducar os hábitos do consumidor. Por outro lado, estão a intensificar-se

os fenómenos de desintermediação, reduzindo obrigatoriamente o número de interações entre as pessoas.

Em contrapartida, a grande "buzzword" do momento, a sustentabilidade, poderá vir a ser ofuscada por outras prioridades relacionadas com a saúde e segurança. Não obstante, o caso da China foi uma aprendizagem ao se desencadear um aumento da procura pelos produtos biológicos e uma crescente preocupação com o meio ambiente. Resta ver de que lado a balança vai cair quando o choque inicial da crise der lugar à reflexão.

Mais uma nota: o nível de exigência dos consumidores vai aumentar ainda mais. Estes aprendem mais rápido, procuram marcas úteis e concentram-se naquilo que simplifica a sua vida. A necessidade de informação constante causada pela situação de pandemia vai também aumentar as expectativas dos consumidores quanto à transparência do processo. Assim como, hoje em dia, as autoridades não se cansam de exigir dos cidadãos um comportamento exemplar, necessário para superar a situação, essa mesma cidadania irá exigir de volta, não apenas das instituições, mas também das marcas com as quais se relacionam.

Finalmente, irá surgir uma nova forma de empatia. A crise está a criar novas formas de entretenimento familiar e de aprendizagem da gestão das emoções, a reforçar a construção dos valores de equipa nas empresas e a importância do trabalho em conjunto para superar as adversidades. Um maior foco está também a ser colocado no bem-estar pessoal e relacional, sobre a acumulação ou o consumo desenfreado, em consonância com a

previsível estagnação do crescimento económico. Paradoxalmente, a crise e a reclusão continua também vão aumentar a sensação de isolamento e a explosão de sintomas próximos ao transtorno de stress pós-traumático. Ainda ao nível dos comportamentos, um outro estudo, desta feita da consultora Brandelicious, aponta algumas pistas a considerar para adaptar a oferta aos novos





hábitos sociais e de lazer. O inquérito feito em Espanha, mas cujas conclusões podem ser facilmente extrapoladas para Portugal, destaca que o medo de contrair a Covid-19 faz com que os consumidores prevejam uma mudança nos seus hábitos quanto à frequência dos estabelecimentos de hotelaria. Segundo o barómetro, 46,7% dos entrevistados manifestam que irão com menos frequência a bares e restaurantes do que faziam antes da Covid-19. 8,5% recusa-se mesmo a frequentá-los.

Por outro lado, os jovens são cada vez mais tecnológicos e saem menos. A crise pandémica acentuou esta tendência, diminuindo a frequência de visita às discotecas. Os dados antecipam que três em cada 10 com idades entre 18 e 35 anos não irão a discotecas e quase quatro em cada 10 diminuirão a sua frequência. De igual modo, 25,9% assegura que não irá ao cinema e 46,3% irá, mas com uma frequência menor que antes da pandemia do coronavírus.

Cenários

Que novos cenários deverão, então, os negócios considerar para podermos dar a volta a isto? Especificamente sobre o sector do retalho, um estudo da Coto Consulting assinala que, não obstante, este sector caracterizou-se sempre por ser dinâmico e estar acostumado a adaptar-se rapidamente às mudanças nos hábitos de consumo e preferências do consumidor. Como consequência da crise, "o sector vai sofrer uma aceleração das mudanças sem precedentes, pondo à prova toda a estrutura empresarial, em todos os sectores e formatos. Mas, apesar dos muitos encerramentos previstos, tem uma capacidade de resiliência inata para sair fortalecido e reconhecido publicamente como um sector estrutural e elemento de coesão para a sociedade".

A Coto Consulting formula uma série de hipóteses sobre o cenário pós-Covid. No total, são 18 hipóteses validadas, das quais 12 correspondem ao impacto do novo coronavírus no retalho e seis às mudanças no consumidor.

Entre os 12 cenários relacionados com o retalho está o reajustamento da oferta. Após este período, está previsto o encerramento definitivo de muitos estabelecimentos comerciais. As variáveis que determinarão o nível de resistência são a dimensão empresarial, o grau de especialização e o acesso a financiamento. O processo de reposicionamento

As marcas pertencem às pessoas. As que ganharam em reconhecimento público na resposta à pandemia são as que adaptaram o discurso ao que os utilizadores estavam a promover nas redes sociais, tornando-se relevantes

estratégico, especialização e digitalização será acelerado e prevê-se que tenha um grande protagonismo para muitas empresas.

Outro dos cenários é a conversão do ano de 2020 em Black Friday. O stock acumulado de produtos nos armazéns, propiciado pelo encerramento temporário das lojas físicas, e a falta de cash flow levarão a uma pressão para baixar os preços de modo a incentivar as compras, introduzindo novas campanhas de liquidação, aceleração dos saldos e de todo o tipo de descontos, a fim de reduzir o inventário disponível. Deste modo, o momento de regresso à atividade e de abertura das lojas será caracterizado por descontos e promoções agressivas de liquidação de stock, com margens reduzidas ou nulas, de modo a manterem-se no mercado, pelo que é muito provável que o que resta de 2020 seja convertido num Black Friday contínuo.

Outro dos cenários previstos é o predomínio dos fatores preço-segurança. Devido à incerteza económica que se está a viver, prevalece a posição de conter o gasto e ser menos consumista, sendo previsivelmente uma tendência que se manterá num futuro próximo. Além disso, o fator de segurança será mais importante que o próprio preço. A experiência de compra converter-se-á em conveniência, entendida como uma compra rápida e direta onde a segurança transmitida ganha uma grande importância.

O quarto cenário prende-se com a polarização digital e a aceleração omnicanal. A crise do coronavírus pôs a manifesto o estado do canal online, sendo que os

retalhistas que já contavam com um bom nível de digitalização e plataformas de vendas online puderam continuar a levar a cabo a sua atividade económica, parcial ou totalmente, vendo-se forçados a introduzir, em tempo recorde, melhorias na eficiência da sua gestão. Já aqueles cujo desenvolvimento era reduzido ou nulo, pararam praticamente a atividade. Como consequência, está-se a gerar uma maior polarização segundo o nível de digitalização, uma vez que uns viram-se obrigados a otimizar e melhorar a venda online e outros continuam iguais. A partir deste momento, será necessário incrementar os recursos dedicados a melhorar o marketing digital e ao nível da gestão de e-commerce, principalmente no controlo dos stocks e na logística para reduzir os gastos de envio, flexibilizar devoluções e potenciar novas formas de entrega de contacto zero.

Outro dos cenários delineados relaciona-se com o encurtamento da cadeia de valor. Durante o período de isolamento, muitas marcas de todos os sectores levaram a cabo campanhas de comunicação proativas e fizeram várias atuações que lhes permitiriam continuar presentes e aproximarem-se ainda mais dos consumidores, tornando-se mais relevantes. Como tal, serão explorados canais de contacto direto com o cliente.

O sexto cenário refere-se à otimização dos stocks e seleção dos fornecedores. A crise da Covid-19 pôs a claro a necessidade de um conhecimento exaustivo da





disponibilidade de produtos em tempo real, tanto para evitar o excesso como a rutura de stocks. Nessa medida, as empresas deverão otimizar o seu stock e poder reabastecer-se de forma constante, pelo que a capacidade logística, financeira e o know-how dos fornecedores serão determinantes para não afetar a liquidez dos retalhistas. O resultado será uma carteira de fornecedores mais reduzida, mas também mais otimizada.

Os líderes serão mais líderes, diz também a Coto Consulting. Tendo em conta as fontes consultadas a respeito das crises anteriores, como a de 2008, e os dados obtidos agora, espera-se que as empresas que gozassem de uma liderança prévia e que, durante a Covid-19 a mantiveram ou até aumentaram, melhorem o seu posicionamento e saiam fortalecidas no pós-Covid.

O cenário número oito, por seu turno, traça um retalho físico mais próximo e sustentável. É possível que, após este período, se valorize ainda mais a compra de proximidade e o comércio de bairro, a capacidade de adaptação e personalização do serviço e o compromisso com o meio ambiente. Por isso, perante uma situação em que o preço se recuperará como principal fator de competitividade a grande escala, será vital que os mais pequenos possam concorrer apoiados nos valores da proximidade, empatia com o cliente, vinculação com a comunidade e compromisso com o meio ambiente, questões relacionadas com o marketing 3.0.

O nono cenário indica o desenvolvimento de novos métodos de pagamento alternativos. A Covid-19 propiciou a utilização de alternativas ao dinheiro como método de pagamento, que poderão converter-se num hábito, pelo que o retalho deverá oferecê-los.

Ao mesmo tempo, deverá ser feita uma monitorização constante da procura. Cada vez se dá mais importância a

gundo plano e algumas até desaparecer por não ter sabido reagir num momento crucial. Finalmente, há que contemplar o reposicionamento dos centros comerciais. A probabilidade é elevada de que sejam um dos formatos com maior descida no tráfego de clientes e com maior necessidade de adaptação, tanto em segurança e higiene, como no modelo de negócio. É provável que grande parte da população evite locais e momentos que possam levar a uma maior aglomeração, pelo que os centros comerciais serão afetados, provocando a reorientação da oferta.

Shopper como agente de mudança

No que se refere aos seis cenários relacionados com o shopper, a Coto Consulting avança, desde logo, uma hiper higienização do consumo. As medidas de higiene e distanciamento social introduzidas para evitar a propagação do vírus manter-se-ão no regresso à normalidade. Esta hiper higienização representará um fator diferenciador e de competitividade, porque os shoppers procurarão os estabelecimentos onde se sentem seguros.

Outro dos cenários é a aceleração da mudança nos padrões de consumo. Embora a segurança seja o "driver" mais importante da compra, é previsível que se acelerem determinadas mudanças no período pós-Covid. Ao mesmo tempo, a compra será menos impulsiva. Devido à incerteza económica, prevalece a posição de conter o gasto e ser menos consumista, tal como sucedeu na crise de 2008. Por isso, é expectável que o orçamento familiar se destine ao considerado necessário nesse momento, com as compras a serem mais refletidas.

O quarto cenário traça um ressurgimento do local. Devido ao receio de contágio, a segurança na compra será o fator mais importante para os clientes. Nesse sentido, e tendo em conta os padrões mentais de segurança, o ambiente mais próximo e conhecido é o que gera maior confiança e tranquilidade, pelo que, a priori, o shopper deverá optar pelos formatos de proximidade.

Na mesma linha, no pós-Covid, haverá uma potenciação do "cocooning". A sociedade teve que ficar em casa, o que levou a uma evolução na compra dos produtos alimentares. Este facto evidencia que a sociedade se está a habituar a consumir no lar e é possível que se potenciessem tendências de uma menor socialização e de um maior refúgio em casa, convertida em fortaleza.

O sexto e último cenário indica uma aprendizagem na utilização das novas tecnologias. A situação de isolamento refletiu o seu nível de conhecimento e utilização, o que originou

As medidas de higiene e distanciamento social introduzidas para evitar a propagação do vírus manter-se-ão no regresso à normalidade. Esta hiper higienização representará um fator diferenciador e de competitividade, porque os shoppers procurarão os estabelecimentos onde se sentem seguros

dispor de informação recente e entendê-la para responder às necessidades da procura. Existe uma grande quantidade de informação proveniente de várias fontes (web, redes sociais, loja, etc.), que será necessário analisar de forma conjunta, através de ferramentas modernas e ágeis, para conseguir que se converta em dados relevantes e úteis na tomada de decisão.

O penúltimo cenário prende-se com a reação do associativismo empresarial. Nestes momentos, ficou patente o poder da união e do coletivo. Todas as organizações que não souberam tornar-se relevantes e não conseguiram fortalecer esse vínculo, acabarão por cair para se-



a necessidade, por parte dos menos familiarizados, de aprenderem a utilizar as novas tecnologias, introduzindo novos hábitos que já se vinham a verificar, como o recurso ao online para fazer as compras. Uma chamada de atenção, contudo. Se bem que muitos cenários façam paralelismos com a crise financeira de 2008, a saída da atual será distinta. Até porque ambas têm origens diferentes. "A de 2008 era uma crise financeira global, onde os consumidores se centraram nos números, já que teve um impacto direto nas suas carteiras. A da Covid-19 não só terá impacto nas suas carteiras, como também, e sobretudo, no seu modo de vida (mobilidade, teletrabalho, segurança), pelo que terão de repensar o seu modelo de vida", afirma María Ángeles Zabaleta, Client Development Director na Nielsen Iberia. Após a crise de 2008, o consumidor conteve os seus gastos, comprando menos vestuário, consumindo menos fora de casa e procurando opções mais baratas nos produtos básicos. Agora, a conveniência converteu-se

também mais distância social e mais tempo em casa. Os cenários são, de facto, muitos, apontam várias pistas, mas, nem por isso, se desvanece a incerteza quanto ao desenrolar dos próximos meses. Que sirvam, pelo menos, de balizas, uma vez que, como denominador comum, têm o facto de sublinhar que vai ser um impacto difícil e que o "novo normal" será em tudo distinto do normal que estávamos habituados a viver. Fica a esperança de que a crise traga também algumas oportunidades que os profissionais deste sector, sábia e atempadamente, saibam antecipar e aproveitar. Como lembrava o primeiro-ministro, António Costa, "até a II Guerra Mundial trouxe grandes avanços para a humanidade na tecnologia e no conhecimento". Não há volta a dar. A Covid-19 chegou e veio para ficar, não a podemos ignorar, a menos que façamos como no Turquemenistão, onde não há casos do novo coronavírus porque foi proibido por decreto. E



num básico e, após a Covid-19, o consumidor privilegiará a higiene, a saúde e a segurança. Em termos de sensibilidade aos preços e promoções, a saída de ambas as crises também não se faz do mesmo ponto de partida. María Ángeles Zabaleta recorda que, em 2009, em Espanha, a sensibilidade ao preço era de 52% e que, 10 anos depois, se situava nos 67%. Na crise financeira, a procura pelas promoções era de 48% e, em 2019, ascendia a 62%. Também em 2008, o consumidor optou pelas marcas de distribuição com o objetivo de reduzir os seus gastos. Hoje, assinala a consultora, a marca própria está noutra nível de quota e penetração. Ao contrário do que aconteceu em 2008, na etapa pós-Covid, o consumo será impacto por mudanças na forma de vida. O consumidor irá passar mais tempo em casa, o que implicará um aumento dos fenómenos de take-away, delivery e da opção por confeccionar as refeições no lar. Existe, também, um consumidor muito mais conectado. De acordo com a Nielsen, os consumidores terão de procurar um novo equilíbrio entre três planos distintos: racional, emocional e social. No plano racional, o impacto económico levará a alguma contenção nos gastos, mas manterá as suas preocupações com os temas da saúde, rastreabilidade e segurança. Já no plano emocional, optará pelo que é local e próximo. "Além disso, vai ter de reinventar a experiência omnicanal", alerta María Ángeles Zabaleta. Finalmente, na vertente social, nascerá uma nova sociabilidade, com mais conexão, mas

pandemias sempre existiram. Que a história de Emília Pinho Costa, moradora de Oliveira de Azeméis, nos sirva de inspiração e nos incuta alguma esperança para enfrentar os dias difíceis que se avizinham. Do alto dos seus 109 anos, já enfrentou e derrotou não uma, nem duas, mas três pandemias. "Sobrevivi à gripe espanhola e à tuberculose, tendo perdido o meu pai. Passei pela I e II Guerra Mundial e aqui estou. A graça do Senhor é grande: vamos vencer esta pandemia e ficar bem", disse à SIC. É certo que estamos só a começar o período mais grave em três gerações, onde à maior pandemia se junta a potencial maior recessão. O modo como sairemos dele depende das escolhas que fizermos. "Vamos seguir a via da desunião ou adotar o caminho da solidariedade global? Se escolhermos a desunião, isso não só prolongará a crise, como resultará provavelmente em catástrofes ainda piores no futuro. Se escolhermos a solidariedade global, será uma vitória não só contra o coronavírus, mas contra todas as futuras epidemias e crises que possam assolar a Humanidade no século XXI", voltamos a Yuval Harari. E se começámos com Eça de Queirós, terminamos com Jorge Palma: "Enquanto houver estrada para andar/ a gente vai continuar/ enquanto houver estrada para andar/ enquanto houver ventos e mar/ a gente não vai parar/ enquanto houver ventos e mar".

