

# A resposta das empresas chinesas ao Coronavírus

Autoria: [Martin Reeves](#) , [Lars Faeste](#) , [Cinthia Chen](#) , [Philipp Carlsson-Szlezak](#) e [Kevin Whitaker](#)

10 de Março de 2020



Thirawatana Phaisalratana/EyeEm/Getty Images

À medida que a crise do Covid-19 se alastra para novos epicentros na Europa e nos Estados Unidos da América, as empresas debatem-se para mobilizar respostas. Porém, não há respostas fáceis, devido à imprevisibilidade da dinâmica da doença; à ausência de uma experiência anterior relevante e à inexistência de instruções afirmativas e unânimes por parte das autoridades governamentais ou internacionais.

Obviamente, cada situação local é distinta, mas acreditamos que há oportunidades para que as empresas aprendam com aquelas que se encontram nas regiões que já levam semanas de avanço na resposta à epidemia. A China parece encontrar-se numa primeira fase de recuperação económica, de acordo com a nossa análise de dados de elevada frequência nos agentes de movimento de pessoas e bens, produção e confiança. Ainda que esta recuperação possa ser vulnerável, se surgisse uma nova vaga de infecções locais, inúmeras empresas chinesas já se moveram de uma fase de resposta à crise para a recuperação e para o planeamento pós-recuperação.

De acordo com a nossa experiência de apoio a empresas chinesas nos seus planos de recuperação, retirámos 12 lições para líderes em qualquer ponto do globo. É certo que a China possui os seus próprios sistemas

políticos e administrativos, bem como costumes sociais, de contornos tão distintivos, mas muitas destas lições podem ser aplicadas globalmente.

## 1. Olhar em frente e reformular constantemente os esforços.

Por definição, as crises têm uma trajectória altamente dinâmica, exigindo uma permanente reformulação dos planos e modelos mentais. A ignorância inicial dá lugar à descoberta e à busca de sentido, seguindo-se o planeamento e a resposta à crise, a estratégia de recuperação, a estratégia pós-recuperação e, por fim, a reflexão e a aprendizagem. Este processo deve ser rápido – e, por conseguinte, liderado pelo CEO – de forma a evitar que fique bloqueado em processos complexos de coordenação interna e que se gere lentidão na reacção às circunstâncias em mutação.

Na China, algumas das empresas mais rápidas a recuperar olharam proactivamente para a frente e anteciparam essas mudanças. Por exemplo, nas fases iniciais do surto, a **Master Kong**, um produtor cimeiro de noodles instantâneos e de bebidas fez a revisão de dinâmicas, a título diário, e reformulou esforços regularmente, antecipando-se ao açambarcamento e aos stock-outs ao recentrar o foco do offline e dos grandes canais de retalho para O2O (online-to-offline), e-commerce e lojas de menor dimensão. Ao monitorizar continuamente os planos de reabertura dos outlets de retalho, pôde adaptar a sua cadeia de distribuição de uma forma altamente flexível. Como resultado, a cadeia de distribuição recuperou mais de 50% apenas a umas semanas depois do surto e foi capaz de abastecer 60% das lojas que reabriram durante este período – 3 vezes mais do que alguns concorrentes.

## 2. Usar uma abordagem adaptativa e ascendente como complemento de esforços descendentes.

Respostas rápidas e coordenadas requerem uma liderança descendente. Mas a adaptação à mudança imprevisível, com dinâmicas distintas em diferentes comunidades, também exige um espírito descentralizado de iniciativa. Algumas empresas chinesas conseguiram um equilíbrio efectivo entre ambas as abordagens, estabelecendo um esquema descendente, no qual os funcionários inovaram.

Por exemplo, a **Huazhu**, que opera 6.000 hotéis em 400 cidades montou uma *task force* de crise que se encontrava diariamente para rever procedimentos e emitir linhas de orientação descendentes para toda a cadeia. Adicionalmente, alavancou a plataforma de informação interna – uma app chamada Huatong – para assegurar que os funcionários e franchisados estavam munidos de informação em tempo real, permitindo aos franchisados adaptar as orientações centrais às suas situações locais, em termos de condições da doença e de medidas de saúde pública, à escala local.

### 3. Criar clareza e segurança de forma proactiva para os funcionários.

Numa crise, é difícil encontrar clareza, uma vez que a situação e a informação disponível estão em permanente mutação, guiadas pela lógica exponencial do contágio. Os conselhos oficiais poderão ser evasivos, contraditórios, datados ou não suficientemente consistentes para propósitos práticos. Acresce ainda o avolumar da confusão pela plêiade de relatórios dos media com diferentes perspectivas e recomendações. Os funcionários terão de adoptar novas formas de trabalho, mas não o poderão fazer enquanto não tiverem em sua posse informação clara e consistente e um encaminhamento generalizado.

Algumas empresas chinesas criaram guias bastante proactivos e forneceram apoio aos seus funcionários. Por exemplo, a maior fabricante chinesa de artigos de cozinha, a **Supor**, instituiu linhas de orientação e procedimentos muito específicos para os seus funcionários, tais como: limitar a exposição em cantinas durante as refeições e planos de emergência para situações anormais. Além destas medidas, a empresa instituiu exames médicos aos seus funcionários e famílias a partir da eclosão dos primeiros casos e adquiriu equipamento preventivo. Estava bem preparada para o retomar da actividade, reabrindo algumas linhas de produção logo na segunda semana de Fevereiro.

### 4. Realocação de flexibilidade laboral a diferentes actividades.

Em negócios duramente afectados, como os restaurantes, os funcionários não conseguiram prosseguir as suas actividades regulares. Ao invés de optar por licenças ou layoffs, algumas empresas chinesas criativas realocaram activamente os funcionários a novas e preciosas actividades, tais como planeamento de recuperação ou até os emprestaram a outras empresas.

Por exemplo, como resposta a um grave declínio nas receitas, mais de 40 restaurantes, hotéis e cadeias de cinema optimizaram a alocação de pessoal para libertar uma ampla fatia das suas forças de trabalho, partilhando esses funcionários com a **Hema**, uma cadeia de supermercados do “novo retalho”, detida pelo grupo Alibaba, que necessitava urgentemente de funcionários para serviços de entregas ao domicílio, uma vez que houve um aumento súbito das compras online. Os players O2O, incluindo Ele, Meituan e JD's 7Fresh seguiram esta linha ao requisitar forças de trabalho aos restaurantes.

### 5. Mudar o canal de vendas.

O contacto pessoal e o comércio tradicional foram duramente restringidos nas regiões afectadas. As ágeis empresas chinesas rapidamente recolocaram os esforços de vendas em novos canais, em empresas B2C e B2B.

Por exemplo, a empresa de cosméticos **Lin Qingxuan** foi forçada a encerrar 40% das suas lojas durante a crise, incluindo todas as lojas situadas em Wuhan. No entanto, a empresa recolocou 10+ conselheiras de beleza

dessas lojas, transformando-as em influencers online, alavancando instrumentos digitais como o WeChat, de forma a atrair os clientes virtuais e a conduzir as vendas online. Como resultado, as vendas em Wuhan alcançaram um crescimento de 200%, comparativamente ao ano anterior.

## **6. Usar as redes sociais para coordenar funcionários e parceiros.**

Com o teletrabalho e um novo conjunto de complexos desafios de coordenação, inúmeras empresas chinesas recorreram às plataformas das redes sociais, como o WeChat, para coordenar os funcionários e os parceiros.

Por exemplo, a **Cosmo Lady**, a maior marca de lingerie e roupa interior na China, iniciou um programa que visava o incremento das vendas através do WeChat, motivando os funcionários a promover a marca aos seus círculos sociais. A empresa criou um ranking de vendas entre todos os funcionários (incluindo o presidente do conselho de administração e o CEO), ajudando a motivar o resto do pessoal a participar nesta iniciativa.

## **7. Preparar-se para uma recuperação mais rápida do que o expectável.**

Apenas seis semanas após o surto inicial, a China parece encontrar-se nas primeiras fases da recuperação. Os atrasos de congestionamento situam-se a 73% dos níveis de 2019, frente a 62% na pior fase da epidemia, indicando que o movimento de pessoas e mercadorias está em fase de retoma. Da mesma forma, o consumo de carvão parece estar a recuperar de 43% para 75% dos níveis de 2019, indicando a recuperação de alguma produção. E a confiança parece regressar, como se pode verificar nas transacções do mercado imobiliário, que tinham caído para 1% dos níveis de 2019, mas que retomaram para os 47%.

# O impacto do Covid-19 na China: Sinais emergentes de recuperação

A China parece encontrar-se numa primeira fase de retoma económica, de acordo com os dados de 3 pontos de referência:

## 1) Pessoas e mercadorias recomeçaram a mover-se.



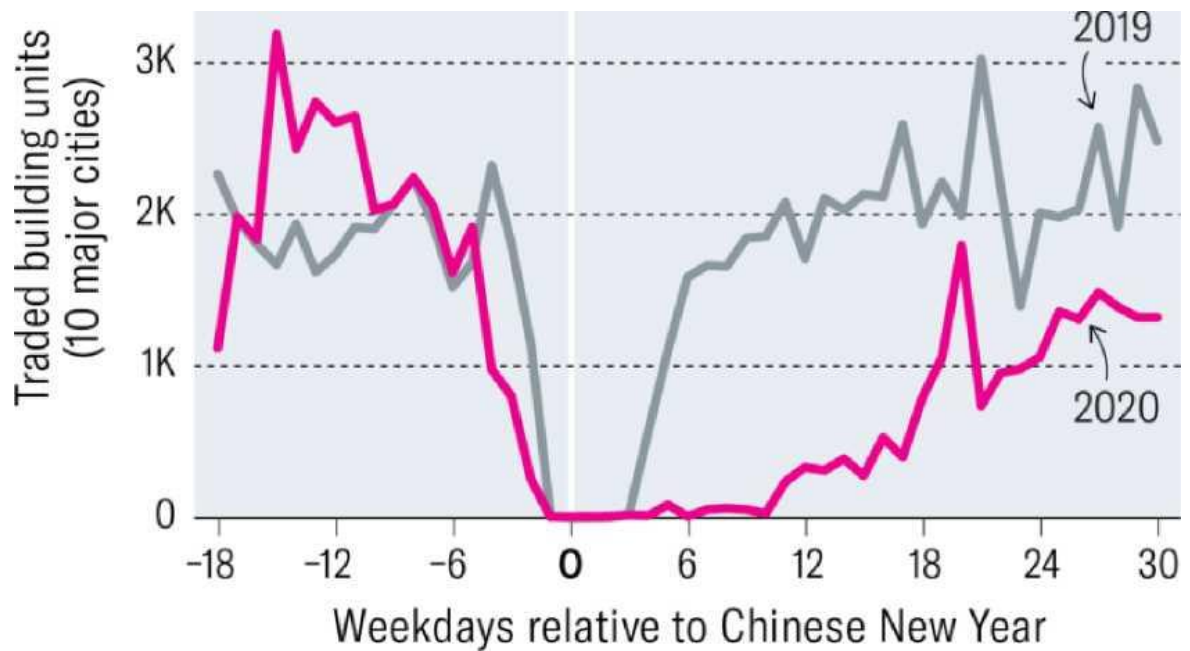
## 2) O consumo de carvão está a aumentar, o que indica uma retoma da produção.

## 3) As transacções de propriedades estão a recuperar, sinal de que não se perdeu a confiança.

Enquanto a profundidade e a duração do impacto económico nos outros países é impossível de prever, a experiência chinesa aponta o caminho a um cenário, para o qual as empresas se terão de preparar.

Considerando o tempo que é necessário para formular, disseminar e aplicar novas políticas em grandes empresas, o planeamento de recuperação terá de começar enquanto as empresas reagem à crise.

Por exemplo, uma agência de viagens chinesa de topo, ao enfrentar o colapso no seu negócio de curto prazo, mudou o foco para preparar o longo prazo. Ao invés de reduzir o efectivo, encorajou os funcionários a melhorar os sistemas internos e as capacidades e a criar novos produtos e serviços para estarem preparados para a eventual retoma.



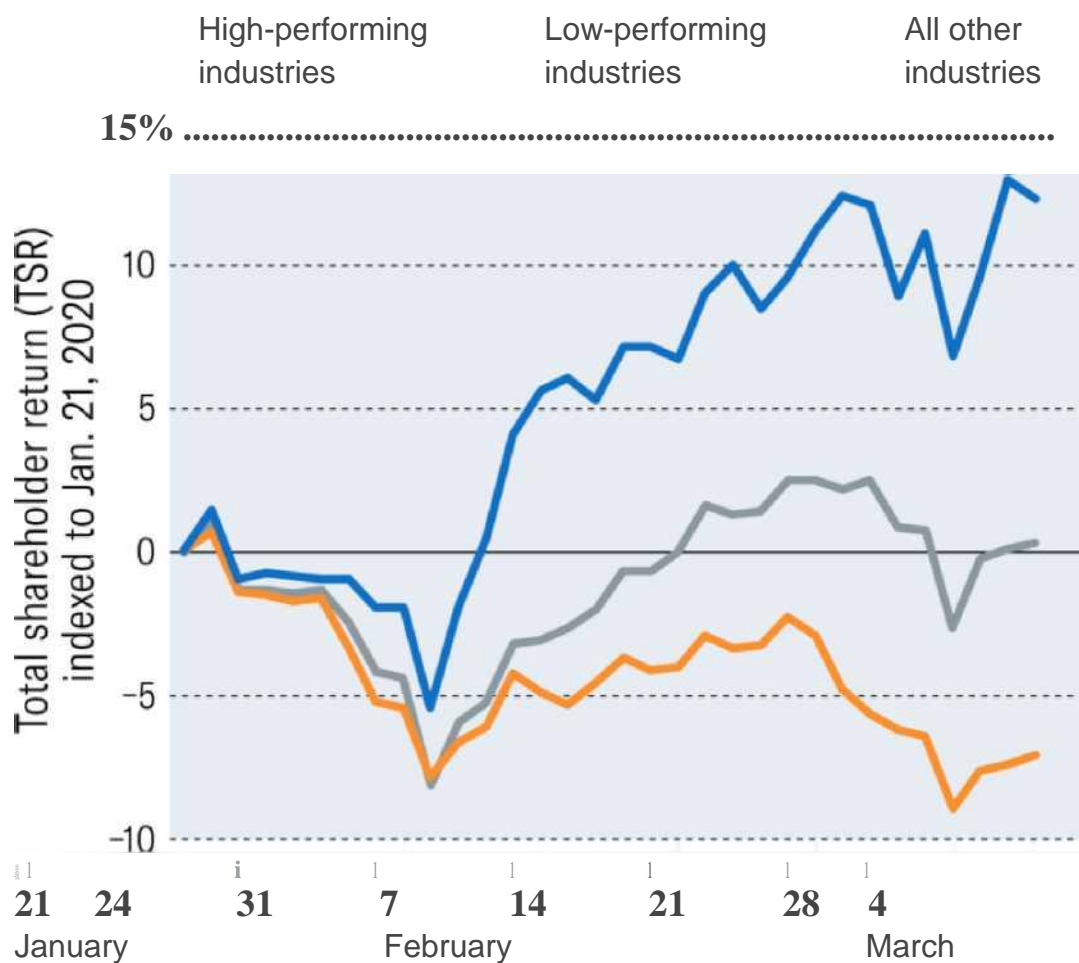
Nota: Dados com nova base para os dias de semana, excluindo os fins-de-semana relativos ao início do Ano Novo Chinês (Feb. 5, 2019, and Jan. 25, 2020). As cidades do index congestionamento-atraso são: Pequim, Xangai, Guangzhou, Shenzhen e Wuhan. O consumo diário de carvão é a soma das médias da Jerdin Electric, Guangdong Yudean Group, Datang International Power Generation e Huaneng Power International. As cidades analisadas pelo comércio de unidades de construção são: Pequim, Xangai, Guangzhou, Shenzhen, Hangzhou, Nanjing, Qingdao, Suzhou, Nanchang, e Xiamen.

Fonte: Wind, cqcoal.co e BCG Center for Macroeconomics  HBR

## 8. Esperar distintas velocidades de retoma para sectores distintos.

Sem surpresa, os sectores e os grupos de produtos recuperaram a diferentes velocidades, requerendo, assim, distintas abordagens. Os preços das acções caíram em todos os sectores nas primeiras duas semanas em que a epidemia acelerou na China, mas os sectores cimeiros, como o software e os serviços, o equipamento médico e serviços, recuperaram em poucos dias e têm vindo a aumentar a uma média de 12%. A maior parte dos sectores recuperou mais lentamente, mas alcançou níveis anteriores dentro de poucas semanas. E os sectores mais atingidos – como os transportes, o retalho e a energia, representando 28% da capitalização de mercado para as maiores acções da China – continuam em baixa a cerca de, pelo menos, 5%, mostrando apenas sinais mínimos de recuperação.

# A dinâmica de recuperação do Covid-19 difere por sectores na China



Nota: Baseado nas 500 maiores empresas em capitalização bolsista na Grande China a partir de 1 de Janeiro de 2020; os grupos industriais baseia-se nas classificações GICS; os grupos de industriais com TSR >5% indexado a partir de 4 de março de 2020 são classificados como de elevada performance; TSR <-5% são classificados como baixa performance. Fonte: S&P Capital IQ, CG Henderson Institute Analysis

Isto significa que as empresas precisam de calibrar a sua abordagem por negócio – e as grandes empresas necessitam de calibrar a abordagem por divisão. Por exemplo, um grande conglomerado global de F&B usou a crise para acelerar as mudanças a longo prazo no seu mix de produtos na China (o segundo maior mercado desta empresa, a nível mundial), incluindo o aumento do foco nos produtos relevantes para a saúde, nos produtos importados e nos canais de vendas online.

## **9. Procurar a oportunidade na adversidade.**

Enquanto a crise causou impacto em todos os sectores, a um nível mais granular, a procura aumentou em inúmeras áreas específicas que incluem: B2C e-commerce (especialmente modelos door-to-door), B2B e-commerce, serviços de reunião remota, redes sociais, produtos de higiene, seguros de saúde e outros grupos de produtos. Alguns players chineses rapidamente se mobilizaram para ir ao encontro destas necessidades.

Por exemplo, a Kuaishou, uma plataforma social de vídeo, avaliada em \$28 biliões, promoveu as ofertas de educação on-line para compensar os encerramentos das escolas e universidades. A empresa e outras plataformas de vídeo estabeleceram uma parceria com o Ministério da Educação para abrir uma sala de aulas online nacional para servir os estudantes. E uma grande rede de restaurantes aproveitou o tempo de encerramento para planear uma nova oferta de pratos semi-acabados, respondendo ao incremento da necessidade e ao próprio contexto de cozinhar em casa durante a crise.

## **10. Adaptar a estratégia de retoma por localização.**

As políticas regionais de saúde pública, as dinâmicas da própria doença e a orientação administrativa irão criar dinâmicas de recuperação que variam por localização – provavelmente, não seguindo a estrutura geográfica das empresas, o que requer uma abordagem flexível.

Por exemplo, uma reputada empresa de lacticínios chinesa (com uma ampla base de produção e uma profunda distribuição nacional na China) desenvolveu uma abordagem segmentada baseada numa dinâmica regional e urbana, assim como na sua própria infraestrutura de cadeia de abastecimento e na densidade da força de vendas. O abastecimento planeado de fábricas em áreas duramente afectadas foi alocado a fábricas noutras regiões mediante uma abordagem faseada. As actividades de marketing, o serviço de mensagens e a alocação de orçamento foram também continuamente ajustados para reflectir as assimetrias regionais na expectável velocidade de retoma, no sentimento e nas necessidades dos consumidores.



## 11. Inovar rapidamente em torno de novas necessidades.

Para além de reformular o seu portefólio de produtos, as novas necessidades dos clientes também criam oportunidades de inovação. Quando ameaçadas pela crise, muitas empresas se centram em medidas defensivas, mas algumas empresas chinesas foram audazes a inovar em torno de oportunidades emergentes.

A indústria de seguros é manifestamente conservadora, mas em resposta à crise, a **Ant Financial** adicionou aos seus produtos a protecção relacionada com o coronavírus. Esta acção foi ao encontro da necessidade dos consumidores, enquanto promoveu a consciência das ofertas online da empresa, reforçando a fidelidade dos consumidores. É expectável um crescimento de 30% nas receitas dos seguros de saúde, no mês de Fevereiro, em comparação ao mês anterior.

## 12. Detectar a formação de novos hábitos de consumo.

Algumas mudanças irão, provavelmente, persistir para além da crise e muitos sectores irão reemergir para novas realidades de mercado, na China ou em qualquer outra parte. De facto, a crise SARS é, comumente associada ao acelerar da adopção do e-commerce na China. Ainda será prematuro afirmar com absoluta certeza quais os novos hábitos que irão permanecer no longo prazo, mas há fortes possibilidades de se dar a transição da educação offline para a educação online, bem como uma transformação na prestação de cuidados de saúde e um incremento dos canais digitais B2B.

Algumas empresas chinesas estão já a preparar-se para estas mudanças num mundo pós-crise. Por exemplo, o negócio chinês de um fabricante global de confeitaria acelerou os seus esforços existentes de transformação digital e a empresa cancelou as campanhas offline para o Dia dos Namorados e outras actividades promocionais, reinvestindo, ao invés, os seus recursos no marketing digital, nos programas de WeChat e nas parcerias com plataformas O2O, de forma a tirar partido dos novos hábitos dos consumidores durante o surto e subsequentemente.

É incontestável que mais novas lições irão emergir da China, Coreia, Itália e, eventualmente, dos Estados Unidos da América. As empresas que adoptem uma abordagem de profunda aprendizagem, codificação e aplicação de lições doutras regiões estarão mais capacitadas para proteger os seus funcionários e os seus negócios. Na verdade, num mundo altamente volátil e em rápida mutação, uma tal abordagem de adaptação deveria ser aplicada de forma mais ampla e não unicamente num contexto de gestão de crise.



**Martin Reeves** é sócio maioritário e director-executivo no escritório de São Francisco da BCG e presidente da administração do BCG Henderson Institute, do BCG's think tank em gestão e estratégia. Contactável através do seguinte endereço de correio electrónico: [reeves.martin@bcg.com](mailto:reeves.martin@bcg.com)

**Lars FS0Ste** é director-executivo e sócio maioritário do escritório da BCG em Hong Kong e líder do sistema da BCG na Grande China. Greater China system. Contactável através do seguinte endereço de correio electrónico: [faeste.lars@bcg.com](mailto:faeste.lars@bcg.com)

**Cynthia Chen** é directora-executiva e sócia do escritório da BCG em Hong Kong e responsável na China pelo BCG Center for Customer Insight. Contactável através do seguinte endereço de correio electrónico: [chen.cynthia@bcg.com](mailto:chen.cynthia@bcg.com)

**Philipp Carlsson-Szlezak** é sócio e director-executivo no escritório da BCG em Nova Iorque e economista principal da BCG. Contactável através do seguinte endereço de correio electrónico: [Carlsson-Szlezak.Philipp@bcg.com](mailto:Carlsson-Szlezak.Philipp@bcg.com)

**Kevin Whitaker** é o responsável de análise estratégica no BCG Henderson Institute. Contactável através do seguinte endereço de correio electrónico: [whitaker.kevin@bcg.com](mailto:whitaker.kevin@bcg.com)

