

Por Richard Oliveira (*)

Tudo corria como era de se esperar: janeiro havia entrado no calendário anual, as praias estavam lotadas, turistas iam e partiam e 2020 só começaria para os lentos depois do carnaval. Nada de novo, até então. Sobre o novo coronavírus só se ouvia falar. Afinal, ele estava do outro lado do oceano e demoraria a chegar, se chegasse. Acontece que para navios, ponte aéreas e o que mais faz parte da globalização, distâncias de 1 ou 100 mil quilômetros é quase a mesma, só muda o número e a velocidade com que a informação (ou o vírus) chega. Ainda hoje é possível esbarrar em pessoas que duvidam da existência da Covid-19. Por desacreditarem nela ou confiarem cegamente numa saúde de ferro – que não existe –, são para elas que a mídia trabalha incansavelmente e os profissionais da saúde fazem os principais alertas.

Consequência de uma crise interna, em 2015/2016 passamos pela maior recessão da história da Unimed Grande Florianópolis, razão pela qual tivemos de navegar contra a maré sozinhos, enquanto o cenário econômico era próspero para os vizinhos e concorrência. Como estávamos na contramão do que pregava a economia, fomos obrigados a construir o próprio caminho e aprender todas as lições por conta própria. O cenário provocado pelos efeitos da Covid-19 nos chacoalharam mais uma vez, mas ao contrário do que vivemos há quatro anos, hoje tomamos decisões com mais maturidade e confiança. Também não nos sentimos sós, pois os desafios de agora são globais e todos partilham ou partilharão de perdas e ganhos. Se antes fizemos o possível para sobreviver, agora faremos o que for necessário.

Ao observar o contexto geral, percebo que as tomadas de decisões nas empresas precisam acelerar, sem deixar de ser sistêmicas e integradas. Com o poder de consumo mais lento, visto que despencou o movimento de pessoas na cidade, é certo que a prestação de serviços e venda de insumos também estará. Ao sentir esse comportamento, imediatamente revise os custos da empresa e renegocie contratos. O sinal para equilibrar a balança e livrar-se de despesas secundárias neste momento, e sempre, é acompanhar o movimento da rua. Revisar benefícios, reestruturar o patrimônio, agir com rigor sob desperdícios e apostar em tecnologias que otimizam o tempo e contribuem para resultados mais rápidos podem ser considerados.

Preste atenção para os próximos meses e aguarde para fazer investimentos importantes até o nível de confiança do consumidor aumentar. Na amostragem de março do Instituto de Economia (FGV IBRE) o ânimo dos brasileiros recuou fortemente, a maior queda desde maio de 2008. Menos otimistas, as pessoas deixam de consumir, gerando uma imediata retração econômica, razão pela qual proteger o caixa em tempos de crise é questão de sobrevivência para suportar as incertezas que estão por vir. No mínimo, é sensato enxugar os custos para não se surpreender com a redução de receita e cobrar do governo uma sucessão de boas notícias que sirvam de estímulo econômico.

A pandemia não é um fenômeno da economia, mas consequentemente se torna, num contexto de quase estagnação. Países avançados na Europa, e também os Estados Unidos, se mostraram incapazes de produzir bens essenciais como medicamentos e equipamentos hospitalares, assim como tantas outras coisas sobre as quais tinham controle absoluto, mas que não foram previstas.

Há, pelo menos, especialistas que consideram a recuperação em V, ou seja, a economia cai fortemente agora, mas se recupera de maneira vigorosa em 2021, inclusive no Brasil, embora o ritmo por aqui seja mais lento comparado aos países ricos. O problema é proteger o caixa e sustentar até lá o choque entre demanda e oferta. Por isso, a importância de compreender onde você está, para onde quer ir e como funciona a sua cadeia de suprimentos, pois em algum momento você vai precisar tranquilizar parceiros ou contar com a ajuda e expertise deles. A comunicação aliada à multilateralidade separa os ganhadores dos perdedores e uma análise criteriosa e com avaliação múltipla de diferentes possibilidades e cenários garante ao gestor alicerces para tomadas de decisão amplamente embasadas. Apesar do feeling empresarial ter valor, não há espaço para ele em tempos incertos e a informação de qualidade gera o poder de decidir por qual caminho seguir.

Em tempos de crise, um caminho que você pode seguir é o da diferença na vida das pessoas. Em se tratando de pandemia, adquirimos 525 mil máscaras de tecido para distribuir aos clientes, aos médicos cooperados e às comunidades carentes da região que mais necessitam de cuidado. Duas razões motivaram o investimento: o aumento nos casos de Covid-19 e a maior circulação de pessoas nas ruas, a partir do retorno das atividades econômicas. Entre a ideia, a concepção e a distribuição das máscaras, não levamos mais do que sete dias para realizá-las. Diferentes equipes se uniram, um processo de logística interno para distribuição foi desenhado e o empenho das pessoas deu ainda mais força à ação, pois são nos períodos adversos que o engajamento e as boas ideias precisam ser compartilhados. Se a crise não traz ofertas, nós vamos atrás das oportunidades!

Somos contagiados pelo aspecto humano, de pessoas que estimulam ideias e atuam de forma responsável na linha de frente dos problemas. Para preservar suas posições, mais uma vez renegocie contratos e adote as flexibilizações permitidas pelo governo. Manter o quadro de colaboradores é um dos maiores desafios, mas não impossível, e quanto menos impacto nos postos de trabalho, mais rápida a recuperação lá na frente. Além disso comentado, podemos listar alguns shifts pós-pandemia, os quais reforçam o aspecto humano, por exemplo: i) o modelo organizacional: se transformará da hierarquia para comunidade; ii) modelo de crescimento: do linear para o exponencial; e iii) modelo de trabalho: do individual/equipes para networks/redes.

De todas as provocações, o que podemos tirar dessa pandemia é a capacidade que temos de testar modelos e fazê-los funcionar. Uma jornada é composta de vários pontos de vista, e obter dados, utilizar os recursos certos e preservar pessoas darão um novo sentido para o que vínhamos fazendo. É hora de agir pelo necessário, e já!

(*) **Richard Oliveira** é CEO da Unimed Grande Florianópolis e comandou a recuperação da cooperativa médica quando ela chegou ao seu pior desempenho econômico em 45 anos. Com experiência na área de administração de empresa e auditoria externa independente, atuou em posições estratégicas e liderança executiva em empresas nacionais e multinacionais.

Fonte: Saúde Business, em 12.05.2020