



**REVISTA PROCESSUS DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
E DESENVOLVIMENTO SOCIAL**

Tramitação editorial:

Data de submissão: 30/01/2020.

Data de reformulação: 15/02/2020.

Data de aceite definitivo: 30/03/2020.

Data de publicação: 25/04/2020.

Editor Responsável:

Me. Jonas Rodrigo Gonçalves

**ESTRATEGIAS ATUAIS E FUTURAS PARA EMPRESAS E PROFISSIONAIS
NA ECONOMIA DA COVID-19**

***Today and Futures Firms and Entrepreneurs Strategies in Covid-19
Economy***

Dr. Alessandro Aveni¹

Resumo

Qual estratégia para os negócios no futuro depois a Covid-19? Este trabalho tenta responder usando o processo metodológico de administração estratégica, a experiência, qualificação em MBA de estratégia empresarial do autor. O presente estudo avalia o cenário econômico, o ambiente externo e interno. São explicadas quais tomadas de decisão quais processos são viáveis para os objetivos definidos considerando a Covid-19 e como desdobrar os objetivos e desenvolver ações estratégicas. São examinadas alternativas estratégicas de negócios na economia da saúde como exemplo explicativo. Os resultados mostram que a construção de uma estratégia deve-se relacionar ao setor de atividade, aos lugares, as políticas do governo e suas linhas guia e ao sistema de saúde futuro. Com base linhas guias e as boas práticas é preciso que a estratégia avalie todos os processos internos da empresa para reduzir os riscos e aproveitar de oportunidades para competir na economia do futuro.

¹ Pós doutor pela UnB. Doutor em Ciências Políticas Universidade Statale de Milano, em Administração pela Universidade Comerciale Luigi Bocconi di Milano. Mestre em Geografia e Graduação em Administração pela UnB. Docente na Universidade de Brasília.CV: <http://lattes.cnpq.br/0679425851663633>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6266-6818>. E-mail: alessandro@unb.br

Palavras-chave: Covid-19. Negócios. Economia da Saúde. Inovação. Políticas Publicas

Abstract

What strategy for business in the future after Covid-19? This paper tries to answer using the methodological process of strategic administration, author's experience in academy and business. The research evaluates the economic scenario, the external and the internal environment. It discusses which processes and decision making are feasible to reach established goals including Covid-19, how to deploy these and how to develop following strategic actions. Strategic business alternatives in health economics are examined as example. The results show that the construction of a strategy must be related to the sector of activity, places and government policies, its guidelines for economy and the future health system. However, based on a guideline and good practices, it is necessary that the strategic evaluate all the company's processes in order to reduce risks and take advantage of opportunities to compete in the economy of the future.

Key-words: Covid-19. Business. Health Economics. Innovation. Public Policy

Introdução

A melhor decisão nos casos de pandemia é o isolamento e o controle localizado da doença, entretanto por falta de planos de risco a maioria dos governos escolheram uma linha de isolamento total e de privar as pessoas de liberdade e o trabalho e parar a economia. Há na verdade algum conflito entre governo central e estados, por exemplo, nos EUA e no Brasil, ou entre Estado e autonomias locais como na Itália para mitigar as restrições. Porém os líderes mundiais, na grande maioria, acataram a ideia do fecho total e de que é necessário subsídios e medidas temporárias monetárias de ajuda os negócios e de que com injeção de dinheiro na economia possamos ter um retorno a normalidade. Deve-se avaliar que há efeitos sociais e nas dinâmicas das cadeias de valor que não se resolvem com simples políticas econômicas. O pior é de que não há propostas compartilhadas e orientações compartilhadas e definidas para repartir em segurança (AVENI 2020a, 2020b)

Assim por esta confusão de fecho total e de econômicos equivocados ou errados, houve já uma contração do PIB mundial no primeiro trimestre 2020. O que se apresenta é assim um cenário econômico para 2020 e 2021 espantoso. Os dados internacionais de organizações como WTO, OECD e FMI avaliam reduções de até dois dígitos para 2020 e estão avaliando os cenários em relação ao crescimento do contágio e a liberação das atividades depois maio. Quem está sofrendo mais estas decisões são trabalhadores, PME e os autônomos que não podem se beneficiar, como os grandes grupos e empresas internacionais, de lobbies ou de influências, e até da corrupção, sobre direcionamento de fundos dos governos hoje e no futuro. Porém os resultados ruins serão o menor problema no futuro se for a conta a pagar pelo Covid -19, novos gastos públicos, fundos para trabalhadores e empresas. O verdadeiro problema será sustentar as empresas que estão à beira da falência, as PME e as grandes empresas de transportes como as linhas aéreas ou de turismo e das refeições que irão cobrar financiamentos ao final de 2020.

Segundo as organizações internacionais citadas os países que terão resultados negativos piores são as economias dos países desenvolvidos. Mas, se argumenta aqui, algum país será beneficiado pelos seus sistema econômico e forte organização como, por exemplo, Japão e Coreia do Sul na Ásia, Alemanha, Holanda, Sueca, na Europa, EUA nas Américas. Estes países além de ter enfrentado a pandemia com melhores e articuladas soluções tem capacidades para reduzir os impactos e no futuro recuperar os danos se colocando em uma melhor posição competitiva mundial depois a crise. Todos os outros por causa de escolhas erradas e um *lockdown* indiscriminado terão sérios problemas. Tudo isso se a China, que é a nação que levanta o PIB mundial por seu crescimento, vai manter um crescimento parecido ao passado ou até 5% (OECD 2020).

Quem pagará o como será pago esta conta sem controle? Quando será paga? Quanto tempo levará recuperar este recuo? Mas, sobretudo, quais tomadas de decisões e quais as melhores práticas para empresas quando será decidida a retomada das atividades? A grande pergunta para quem tem negócios, além de saber que em geral haverá provavelmente aumento de taxas e uma contração dos consumos por causa de perda de vagas e falência de pequenas empresas, é de entender quais estratégias pelo futuro considerando o Covid-19, novos surtos e oportunidades surgindo para os próprios negócios. Assim o objetivo do trabalho é avaliar e propor soluções para empresas sobretudo as PMI e os profissionais. Os negócios depois a pandemia não podem ser retomados sem uma análise do que aconteceu e quais impactos nas atividades, como melhorar os processos e pensar a como competir no futuro.

Justifica-se, assim a pesquisa porque há poucas diretrizes e orientações para o mundo do negocio (WHO 2020 e CDC 2020). Esta incerteza da maioria dos lideres em relação aos negócios o cenário das regras na economia se tornou o problema maior de avaliação do risco para os negócios do futuro. O trabalho assim se divide em partes depois ter discutido o referencial teórico o artigo mostra os resultados e a discussão sobre alternativas estratégicas. Uma conclusão encerra o trabalho.

O procedimento metodológico do trabalho parte de pesquisa bibliográfica seguindo um modelo, ou esquema explicativo do contexto econômico e avaliação estratégica, abordando a análise de cenários, externa e interna para discutir o processo de decisão de desdobramento dos objetivos estratégicos. O modelo para o trabalho é a teoria da administração estratégica (HITT et ali 2011). No trabalho é feito um exercício que se aprende nas escolas de estratégia empresarial e na pratica e que o autor tem acompanhado quando trabalhava na Europa no escritório de estratégias e planejamento de grandes empresas internacionais. Pode-se tornar útil para quem estar procurando respostas seus anseios em relação a como enfrentar o surto agora e no futuro.

Referencial

Teoricamente todos os sistemas públicos deveriam ser universais e estar preparados para assistência aos doentes mesmos em situações de surtos. Na pratica todos os sistemas e em particular os sistemas de saúde pública da

América Latina não se prepararam para a doença (GPMB 2017, WHO 2019a, AVENI 2020a). Todo o mundo, com alguma exceção, chegou despreparado. Aqui a seguir alguma justificativa, a saber:

- a) - Gastos com sistemas e economia da saúde são inferiores a que deveria ser e para atender toda a população e em caso de riscos.
- b) - Características do sistema de assistência universal não sustentável em muitos países por falta de recursos materiais, financeiros estratégias e planos.
- c) - Falta de planos de contingência por risco e falhas de planejamento e de política publicas em relação ao bem público: a saúde.

Em relação a primeira causa pode-se dizer que na America Latina os gastos são alinhados aos outros países em termo de porcentagem do PIB (Chile, Brasil Uruguay,) mas não per capita. Na America Latina há diferencias sociais então o gasto deveria mais que dobrar para incluir os que atualmente não tem previdência (por exemplo, população vulnerável e de baixa renda).

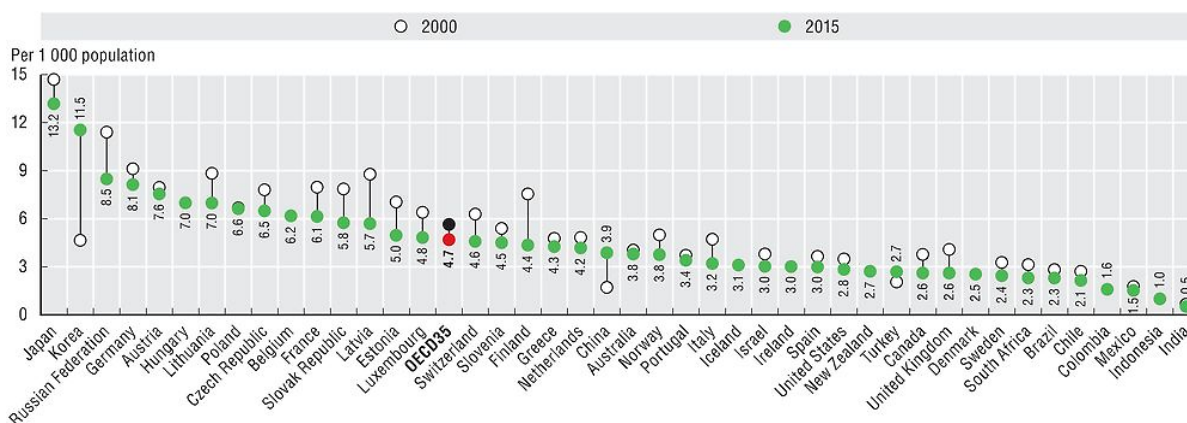
Tabela 1 – Gatos públicos em Saúde em % do PIB de alguns países da America Latina

		Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Country	Unit								
Chile	Percentage	i	6,8	6,8	7,0	7,4	7,8	8,3	8,5
Non-OECD Economies	Brazil	Percentage	i	7,9	7,8	7,7	8,0	8,4	8,9
	Colombia	Percentage	i	6,3	5,8	5,7	7,5	7,2	7,2

Fonte OCDE (2019)

A assistência universal à saúde atual não sustentável por falta de recursos e políticas. Há problemas de falta de estruturas, equipamentos e pessoal para saúde. Por exemplo houve um declínio do número de leitos (em declínio durante a década) disponíveis nos países do OCDE entre 200 e 2015.

Gráfico 1 – Vagas em Hospitais na OCDE



Fonte: OCDE (2019).

Terceiro faltou atualizar os Planos para economia da saúde e planos de risco

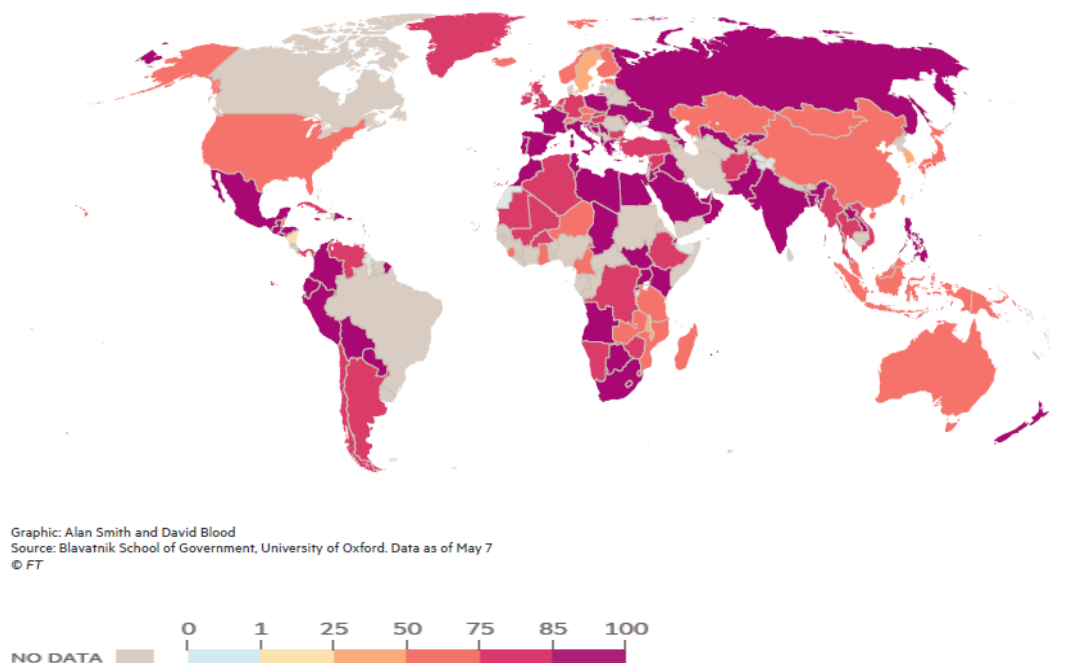
- Nenhum plano de risco (em todo o mundo o mais recente era dos EUA de 2017) definições de soluções de pressão com nenhuma análise dos custos e benefícios.
- Não há planos ou políticas da saúde transparentes e eficazes por causa das falhas de mercado e entendimento da assistência (AVENI 2020a).
- Falta de informação e críticas. Este é um ponto perigosos. Há manipulação da informação por exemplo das estatísticas de mortos ou doentes (por exemplo na China que não declara doentes desde abril). Sistemas de análise da situação diferentes com dados não harmonizados e padronizados.

A seguir uma figura que mostra a situação em relação as medidas de *lockdown* no mundo (OXFORD 2020) .A maioria dos governos optaram para fechar.

Figura 1 – Casos de *lockdown* no mundo abril 2020.

Exiting lockdowns: tracking governments' changing coronavirus responses | Free to read | Financial Times

07/05/20 17:20



Fonte: Blavantik School of Government University of Oxford (OXFORD 2020)

Em caso de doenças contagiosas as melhores medidas são os testes massivos e incentivam a população a manter distância social. Com essa abordagem, é possível isolar e bloquear parte do território em risco ao mesmo tempo em que a população está ajudando em reduzir os riscos de pandemias. Um *lockdown* completo e sem estratégias alternativa a não ser de proteger o sistema da saúde é uma opção que foi escolhida historicamente. Poucos países (Nova Zelândia, Estônia, Israel etc.) tiveram uma abordagem racional usando um *lockdown* seletivo e temporário.

Fechar tudo é uma opção que deriva, sobretudo, da falha de políticas públicas e da responsabilidade do governo. Entretanto deve-se considerar que uma estratégia racional não teria funcionado, por exemplo, na América Latina e em geral em boa parte dos países do mundo, porque o governo reage em relação a disponibilidade do sistema poder responder e aos gastos. Fazer testes e controlar somente os doentes é uma solução cara e deve ser planejada (precisa-

se testar toda a população várias vezes e de testes confiáveis), é preciso de equipamentos (máscara, luvas de álcool etc.) e o governo deve confiar na atitude positiva dos cidadãos e em seu comportamento e responsabilidade ética. Assim falta recursos leitos de hospitais, equipamento, recursos para implementar esta estratégia. O controle e monitoramento eletrônico de toda a população é uma estratégia possível se tiver sistemas de comunicação bons, e se for desenvolvida rapidamente. Mas há também outros fatores (AVENI 2020a, 2020b):

a) - Conhecimento do vírus. O vírus não era conhecido em relação ao clima os lugares e dos sistemas de reação imunológica. Há também muitos especialistas dizem que o bloqueio completo não garante um novo surto mais tarde em diferentes faixas etárias e nas doenças crônicas que podem criar múltiplas causas de morte. Além disso há uma família de diferentes taxas de transmissão do Covid-19 em relação idade, sexo etc.

b) - Capacidade de enfrentar o vírus falta também de preparação técnica (cientistas, sistemas, economia). Um relatório sobre a Capacidade do sistema público da Organização Pan-Americana da Saúde chamado Capacidade de saúde pública na América Latina e no Caribe (OPS – OMS 2007) aponta a problemas graves em relação a: ineficiência nos método de coleta de dados; falta de cobertura de coleta de toda a população e sub-registro de casos; informações coletadas não são analisadas, empregadas de forma eficaz ou utilizadas de todo, os dados são agregados (por Estado no Brasil), perdendo, portanto, suas especificidades no processo; duplicação e desperdício nas pesquisas por causa de existência de vários subsistemas paralelos que não se comunicam entre si, estes não estão integrados e não estão articulados com o Ministério da Saúde; má qualidade dos dados devido à falta de capacidade de recursos humanos para coletá-los e à falta de motivação do pessoal do serviço público de saúde; falta de acadêmicos com capacidade para analisar as informações e gerar conhecimento com base nos resultados.

c)- Cultura, ou seja, falta ética de responsabilidade dos líderes e da população. Não se pode confiar em seguir regras e ser responsável por si e os outros se a população não é educada. Além da educação e a responsabilidade o sistema de decisão democrática e os tomadores de decisão têm grau de eficiência muito baixa. Há notícias falsas e manipulação de informações (e estatísticas), uma cultura política da corrupção em muitos países, uso da imprensa como promoção pessoal de publicidade dos líderes políticos, falta de liberdade de imprensa porque alguns países controlam fontes de recursos e marco legal das empresas de comunicação.

Impactos econômicos da pandemia

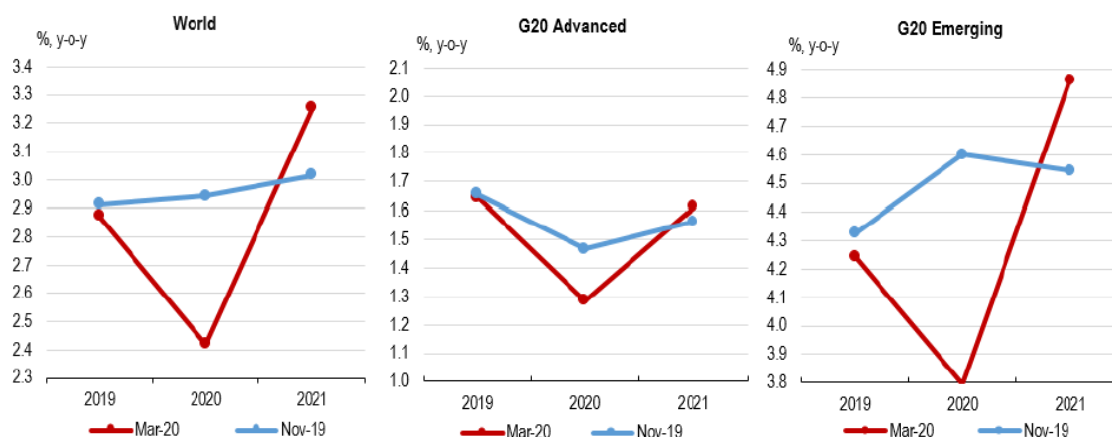
Os Impactos do surto podem ser resumidos em: impactos de políticas públicas sociais na soberania, direitos civis e democracia; impacto educacional; impactos religiosos; impactos econômico nos mercados financeiros, nas indústrias da manufatura, artes, entretenimento e esporte, cinema, varejo, setor de restauração, na ciência e tecnologia, turismo, eventos e instituições, transporte, mudanças no trabalho; impacto social relacionado a violência doméstica, suicídio, desemprego

Em relação aos impactos econômicos a OECD (2020) publicou em março o relatório chamado OECD Interim Economic Outlook, March 2020. Em resumo a situação econômica em 2019 não era muito positiva e havia um crescimento

fraco da economia mundial. A crise colocou a possibilidade de que haverá um decréscimo até 4%, e obviamente, se em abril tivesse tido uma recuperação, um 2021 com aumento dos PIBs que iriam recuperar a perda e aumentar de novo por retornar a estaca 2019 se a *China chegar pelos menos a 5%* de crescimento em 2020, fato que ainda deve ser confirmado.

A figura a seguir, mostra a previsão mundial, dos países emergentes e com economia mais avançadas. Entre os emergentes há a China. Entretanto, no cenário pior a situação em 2020 deve declinar consideravelmente no primeiro semestre chamado de domino cenário, ou seja, um efeito domino, devido a pandemia e *lockdown* das economias se o vírus for controlado até junho 2020 e tivesse o retorno a normalidade.

Gráfico 2 - Projeção do PIB mundial 2020-2021 por tipo de Economia

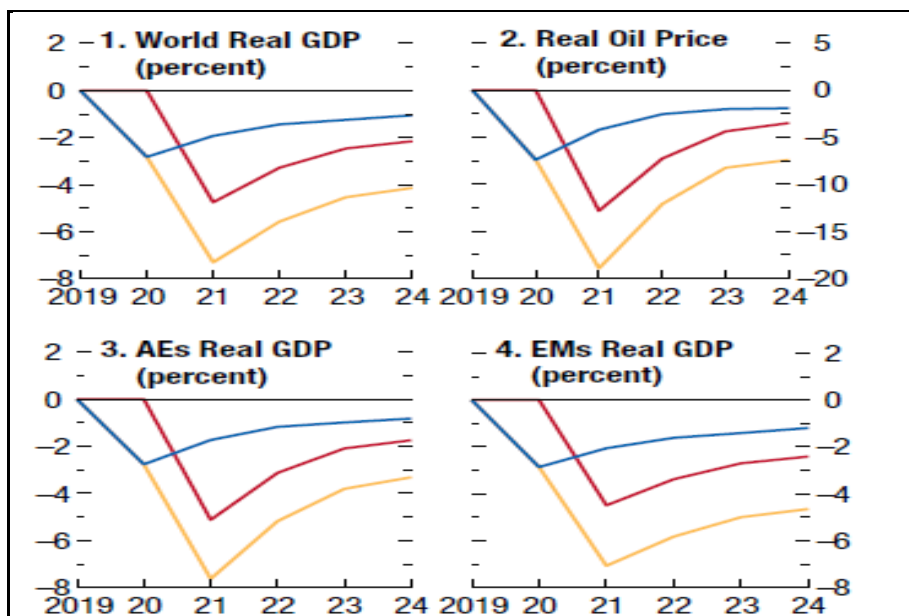


Note: Projections from the current Interim Economic Outlook and the November 2019 OECD Economic Outlook.
Source: OECD Economic Outlook database.

Fonte OECD (2020)

Outras previsões mais recentes, em abril 2020, são do FMI (IMF 2020) ou Fundo Monetário Internacional (IMF em Inglês) explicadas no Cenário (Figura 1 pag.16) chamado de Evoluções alternativas no Luta contra o COVID-19, desvio da linha de base. Aqui estamos já a um pique de 8% negativo. Há três cenários que contêm quatro elementos de avaliação da variação do PIB (GDP em Inglês), a saber: a) o impacto direto de medidas para conter a propagação do vírus; b) aperto nas condições financeiras; c) medidas políticas discricionárias para apoiar os rendimentos e aliviar as condições financeiras; d) problemas resultantes das mudanças econômicas que as medidas políticas são incapaz de conter completamente.

Gráfico 3 - Cenários econômicos alternativos em relação ao COVID-19



Legenda:

Linha azul – Cenário I Longer outbreak in 2020

Linha vermelha – Cenário II New outbreak in 2021

Linha amarela -Cenário III Longer outbreak in 2020 plus new outbreak in 2021

Fonte: International Monetary Fund – IMF (2020). Pag. 16.

O FMI (IMF 2020) adverte também, e isso diz tudo, que há uma dimensão importante ao longo da qual o cenário combinado pode estar subestimando, isso é a perspectiva de aumentos adicionais da dívida pública acima da linha de base que já vê dívida pública notavelmente mais alta pode assustar os mercados. De fato na Europa este foi um dos problemas relacionado aos pedidos de socorro de Itália, Espanha e França a BCE. O aumento nos custos de empréstimos soberanos, ou simplesmente o medo de se materializar, poderia impedir muitos países fornecem o apoio à renda dos cidadãos. Isso levaria a resultados ainda piores e problemas adicionais, que por sua vez piorar ainda mais os balanços públicos.

Deve-se dizer que em relação aos impactos haverá redução dos valores dos ativos de muitas empresas, sendo eles relacionados a previsões de crescimento e certamente a redução na produção de bens e serviços. A indústria que se beneficia do surto é a de vendas on-line de produtos físicos B2B e B2C e de serviços. Mas tem muitas praticas especulativas em relação. Muitas empresas e consumidores inicialmente foram estocando produtos comprando online. Isso é particularmente verdadeiro e tendencialmente especulativo, as costas dos doentes, em relação a suprimentos médicos, incluindo mascaras, desinfetantes para as mãos, desinfetantes, bem como artigos domésticos essenciais, como papel higiênico e alimentos não perecíveis também foram estocados.

Muitas empresas se tornaram ativas com teletrabalho. Consumidores locais aumentaram a demanda de serviços online, de comunicação e divertimento remoto como filmes e TV e games, assim a indústria da comunicação e digital são outras industrias que se beneficiaram do COVID-19,

não somente para demanda atual mas para investimentos futuros em produtos de aplicativos, plataformas digitais e lazer e games.

Não está claro impacto sobre consumos em relação a perda de vagas de trabalho e de renda disponível e o movimento internacional de mercadorias. Também não são previsíveis os efeitos sobre o sistema financeiro. Segundo Forbes, JPMorgan cortou seu PIB no segundo trimestre prevendo um 40% de declínio. O banco previu anteriormente um acerto negativo de 25% no segundo trimestre. Há autores que acreditam, como Bill Conerly sempre na revista Forbes que haverá sérios impactos futuros desdobrados por atividades (FORBES 2020). Usando a lista de itens de linha de setores de emprego cerca de 20% da economia está em risco grave; outros 5% a moderado risco e 75% em risco leve. Esta ultima categoria inclui setores que irão expandir ou setores em que o governo irá investir como assistência médica e social.

As sugestões do OCDE sobre políticas econômicas são genéricas e valem por todas atividades:

- Os governos precisam garantir medidas de saúde pública eficazes e com bons recursos para prevenir infecção e contágio, e implementar políticas bem direcionadas para apoiar os sistemas de saúde e trabalhadores e proteger os rendimentos de grupos e empresas sociais vulneráveis durante o surto.
- Políticas macroeconômicas de apoio podem ajudar a restaurar a confiança e ajudar na recuperação da demanda à medida que os surtos de vírus diminuem, mas não podem compensar as interrupções imediatas que resultam de desligamentos e restrições de viagem.
- Se os riscos negativos se materializarem, e o crescimento parecer definido como muito mais fraco por um período prolongado, ações multilaterais coordenadas para garantir políticas, contenção e mitigação de saúde eficazes medidas, apoiar as economias de baixa renda e aumentar conjuntamente os gastos fiscais seria o meios eficazes de restaurar a confiança e apoiar os rendimentos

Para negócios em particular se aponta de que em primeiro lugar, é necessário um gasto adicional para os serviços de saúde, incluindo recursos para garantir pessoal adequado e instalações de teste, e toda a prevenção necessária, medidas de contenção e mitigação.

Esquemas de trabalho de curta duração, quando disponíveis, podem ser utilizados para aumentar a flexibilidade do trabalho horas, preservando empregos e salários, embora tais esquemas não protejam temporariamente ou trabalhadores migrantes de demissões. Os governos também podem ajudar as famílias vulneráveis, fornecendo assistência, como transferências em dinheiro ou seguro-desemprego, para trabalhadores colocados em deixar e garantir a cobertura de custos de saúde relacionados a vírus para todos, retrospectivamente, se necessário.

No curto prazo, a provisão de liquidez adequada no sistema financeiro é a política essencialmente usas pelos governos, permitindo que os bancos prestem ajuda às empresas com problemas de fluxo de caixa, particularmente pequenas e médias empresas e garantir que as empresas insolventes de outro modo não venham à falência medidas de contenção estão em vigor. Medidas

que reduzem ou atrasam os pagamentos de impostos ou dívidas ou diminuem os custos de insumos, como energia, para empresas nas regiões e setores mais afetados devem ser considerados.

Além de permitir que os estabilizadores fiscais automáticos funcionem plenamente e expandir os gastos em serviços de saúde, medidas fiscais direcionadas e temporárias também poderiam ser implementadas para apoiar negócios em setores particularmente expostos a uma forte retração nas viagens e no turismo. Na União Europeia porém já há conflitos sobre o auxílio estatal, também isso aconteceu no auge da crise financeira em 2008-09. Há poucas margens de manobra dentro das regras fiscais da UE para as economias afetadas, em reconhecimento das circunstâncias excepcionais. Isso está criando um clima de desconfiança sobre instituições europeias também para baixo nível de articulação e negociação demonstrado das instituições líder na EU como a presidência e a BCE. Isso pode travar um dos grandes blocos econômicos mundiais com efeitos desastrosos.

De maneira mais ampla a expectativa dos governos é de que taxas de juros mais baixas e gastos governamentais mais fortes podem ajudar a aumentar a confiança e ajudar na recuperação da demanda assim que o surto diminuir e as restrições de viagem forem removidos. No entanto, essas medidas são as menos eficazes para lidar com as interrupções imediatas do lado da oferta que resultam de desligamentos forçados e restrições de viagem. Assim o que é provável, a nosso ver, é de que haverá sem dúvida de fato uma forte contração devido a perda em consumos imediata, mas não sabemos se haverá a recuperação e se os estímulos pensados irão funcionar.

A abordagem de recuperação, é uma estratégia gradual que depende da capacidade de análise dados em tempo real. Com certeza para um cenário é preciso ter, a saber:

1. Dados confiáveis para identificar áreas de disseminação e taxa de exposição e imunidade na população para avaliar quanto tempo demora a incerteza sobre transmissão do Covid-19 em 2020;
2. Melhorias nos cuidados de saúde estaduais e locais, recursos para o sistema de saúde pública, infra-estrutura para identificação precoce de surtos, contenção de casos e atendimento médico, adequado suprimentos; e
3. Terapêutica, profilática e preventiva (vacinas) e informações médicas melhores que possam dar as ferramentas para proteger as pessoas e ajudar a resgatar aqueles que podem ficar muito doentes.

Analises e orientações para negócios

A OMS (WHO 2020)² descreveu categorias de medidas que os governos, empresas, indivíduos precisam adotar nos lugares de trabalho *antes de reverter as medidas de lockdown*. São medidas que devem sempre ser utilizadas em caso de crises epidêmicas, assim valem sempre para sociedade, economia, negócios e relações sociais. A saber para repartir devem ser avaliados:

1. Controle. A transmissão COVID-19 é controlada a um nível de casos esporádicos e grupos de casos, tudo a partir de contatos ou importações

² https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf?sfvrsn=bd671114_6&download=true

conhecidas; no mínimo, novos casos seriam reduzidos a um nível que o sistema de saúde possa gerenciar com base na capacidade de assistência à saúde.

2. Recursos. Capacidades suficientes de força de trabalho e sistema de saúde em saúde pública estão disponíveis para permitir a grande mudança de detecção e tratamento de casos principalmente graves para detecção e isolamento de todos os casos, independentemente da gravidade e se há transmissão ou importação local.

3. Vulnerabilidade. Os riscos de surto em ambientes de alta vulnerabilidade são minimizados, o que exige que todos os principais drivers ou amplificadores da transmissão COVID-19 tenham sido identificados, com medidas apropriadas para minimizar o distanciamento físico e minimizar o risco de novos surtos.

4. Prevenção. Medidas preventivas são estabelecidas nos locais de trabalho e de consumo (Nota acrescentada pelo autor)

5. Comercio internacional. Gerenciar o risco de exportar e importar em casos de comunidades com alto risco de transmissão.

6. Engajamento. As comunidades estão totalmente engajadas e compreendem que a transição das restrições de movimento em larga escala e das medidas sociais e de saúde pública - da detecção e tratamento de casos graves à detecção e isolamento de todos os casos - é um 'novo normal' em que medidas de prevenção seriam mantido, e que todas as pessoas têm papéis-chave na prevenção de um ressurgimento nos números de casos.

Estas regras foram testadas com um questionário pela Universidade de Oxford e os dados não parecem promissórios (OXFORD 2020) Também o CDC nos EUA estabeleceu medidas para recomençar com segurança. O Centro de Controlo de Doenças. As Guidelines CDC³ (CDC 2020) fornece orientações para :

a) Planejar, preparar e responder ao COVID-19

- Empresas e empregadores
- Pequenas empresas e funcionários
- Perguntas frequentes sobre negócios em geral
- Orientação para o processo de carnes e aves

b) Prevenção e Suporte

- Guia de limpeza e desinfecção do CDC / EPA
- Possível exposição de trabalhadores críticos
- Medidas preventivas para os trabalhadores do varejo de alimentos e mercearias
- Estratégias para escassez de respiradores em outros setores.
- Orientação da OSHA sobre a preparação de locais de trabalho para COVID-19
- Isenção de Imposto sobre Coronavírus e Impacto Econômico
- Funcionários: Como lidar com o estresse no trabalho e a construção Resiliência durante a pandemia de COVID-19
- Gerenciando a fadiga no local de trabalho

Porém a frentes dessa linha o Presidente Trump rejeitou em 7 de maio de 2020 as diretrizes do CDC para reabertura. O ponto principal da rejeição é de que

³ May 7, 2020 Content source: National Center for Immunization and Respiratory Diseases (NCIRD), Division of Viral Diseases

toda comunidade tem situações diferentes e as orientações do CDC são genéricas.

As análises de riscos no mundo do trabalho devem partir de uma discussão entre empresas e funcionários⁴. Há varias sugestões⁵ que apontam a criação de um papel de coordenação , fazer um protocolo de segurança que deve ser permanente usado até a pandemia acabar, mas deve ser mantido no futuro. Outra estratégia a ser usada é de envolver os funcionários e as empresas terceirizadas na discussão das medidas e estratégias. Isso implica mudança de processos nas empresas e na criação de protocolos permanentes.

Boas práticas para os empregadores devem cuidar dos funcionários em relação a:

- Controle de sintomas de doenças, sobretudo das contagiosas.
- Distanciamento social no local de trabalho - princípios
- Processos de trabalho por turnos e home work
- Colocar em quarentena os funcionários que em sua casa tiver sintomas da Covid-19
- Avaliar formas de financiamento de subsídio de doença
- Fazer certificação da ausência do trabalho e acompanhamento possivelmente remoto
- Definir as políticas se um funcionário precisar de uma folga para cuidar de alguém
- Fazer todo o possível para limitar a propagação da Covid-19 nos negócios e nos locais de trabalho
- Uso de máscaras na comunidade
- Controles sanitários na movimentação de mercadorias e na execução de serviços
- Limpeza e disposição de resíduos
- Manuseio de postagem ou pacotes
- Segurança alimentar dos funcionários e das suas famílias

RESULTADOS DO TRABALHO E DISCUSSÃO

Avaliação do cenário, variáveis do ambiente externo.

Em relação as atividades econômicas uma análise inicial do contexto deve avaliar os diferentes impactos nas atividades na economia Brasileira. A avaliação foi aqui subjetiva. A justificativa fica escrita lado direito.

⁴ COVID-19: guidance for employees, employers and businesses

<https://www.gov.uk/government/publications/guidance-to-employers-and-businesses-about-covid-19>

⁵ For more tips and information see the CDC Interim Guidance for Businesses and Employers

(<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>) and the OSHA Guidance for Preparing Workplaces for COVID-19 <https://www.osha.gov/Publications/OSHA3990.pdf>

Tabela 2 - Atividades econômicas e avaliação de impactos do COVID19

Denominação	IMPACTOS			
	A	M	B	
AGRICULTURA, PECUÁRIA, PRODUÇÃO FLORESTAL, PESCA E AQUICULTURA			-	baixa redução da demanda e consumo
INDÚSTRIAS EXTRATIVAS	-			alta redução petróleo redução geral da industria
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO			-	Baixa redução consumo
ELETRICIDADE E GÁS		+		aumentos consumos residenciais
ÁGUA, ESGOTO, ATIVIDADES DE GESTÃO DE RESÍDUOS E DESCONTAMINAÇÃO		+		
CONSTRUÇÃO			-	menor compras por causa de desemprego
COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS		+		aumento para transportes privados
TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E CORREIO	-			redução do transporte para redução do comercio
ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO			-	menor compras por causa de desemprego
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	+			aumento por diminuição de eventos abertos
ATIVIDADES FINANCEIRAS, DE SEGUROS E SERVIÇOS RELACIONADOS			-	redução do comercio e aumento desemprego
ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS			-	menor compras por causa de desemprego
ATIVIDADES PROFISSIONAIS, CIENTÍFICAS E TÉCNICAS			-	menor compras por causa de desemprego
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E SERVIÇOS COMPLEMENTARES		+		moderado aumento terceirização
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DEFESA E SEGURIDADE SOCIAL	+			medio aumento para serviços de saúde
EDUCAÇÃO		-		redução ensino presencial aumento a distancia
SAÚDE HUMANA E SERVIÇOS SOCIAIS	+			aumento para pandemia e segundas ondas
ARTES, CULTURA, ESPORTE E RECREAÇÃO			-	redução eventos para segurança saúde
OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	+			aumento para seguridade social e home working
SERVIÇOS DOMÉSTICOS	-			redução de demanda residencial

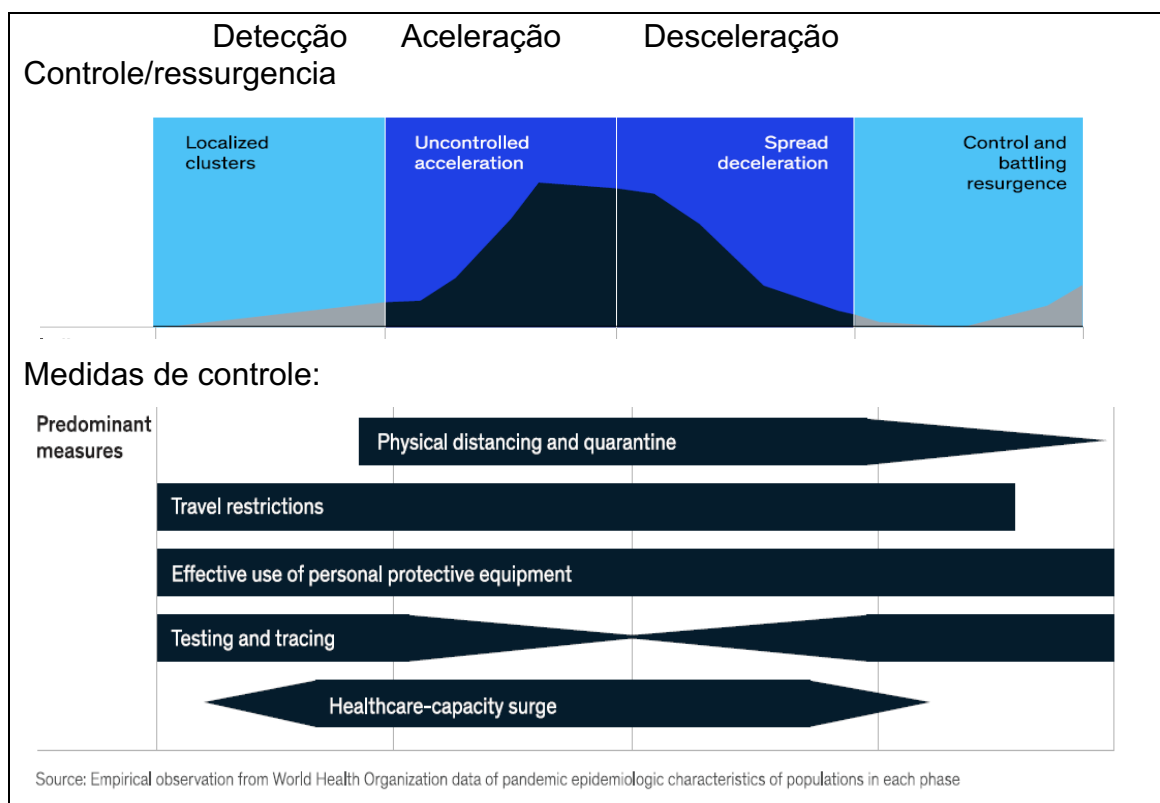
Fonte: elaboração do autor Alessandro Aveni. Alessandro@unb.br

A análise permitiu avaliar que dos 20 setores básicos acerca de 60% têm impactos negativo contra 40% que tem um possível impacto positivo. Com base a tabela acima, 35% dos impactos são altos, 25% são médios e 40% são baixo. Pode-se dizer que avaliação aqui feita, 65% dos impactos são de meio e baixo porte. Há uma leve diferencia a respeito a análise na revista Forbes acima talvez porque feita em relação a economia dos EUA ou de países com economia mais avançada. Isso corrobora o fato que as economias menos avançadas, dos relatórios do FMI e OCDE, devem ter menor impactos diretos. A tabela informa também dos impactos de forte, médio e de baixo teor seja positivo que negativo. Não quer dizer que um impacto fortemente positivo pode ter um efeito que anula o efeito negativo. Isso depende do tamanho do peso do setor na economia e em particular na economia regional Estadual e municipal. Na avaliação não se considera a cadeia de suprimentos, a logística e em geral as cadeias de valor Nos setores de atividade podem existir atividades positiva e negativas, mas aqui é avaliado somente o efeito total do setor.

Decisão de ações estratégicas

Na gestão estratégica partindo do contexto ou cenário se definem os objetivos estratégicos e se desdobram em ações. Deve-se definir então qual o processo de tomada de decisões e quais processos gerenciais devem ser definidos para cada ação estratégica. Usando o esquema da OMS a Consultora internacional McKINSEY (2020) e AEI (2020) mostraram modelos que podem ser usados de alternativas de decisões diferentes que podem ser usadas em caso de pandemia, mas também de novos surtos de doenças.

Figura 2 - Atividades de controle a frentes de surtos como COVID-19



Fonte: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>. Modificado. Acesso em 10-05-2020

AEI (2020) também mostrou quatro fases para reabrir: 1) Reduzir as taxas de doenças confirmadas. 2) Estratégia por cada lugar (Estado) para reabertura. 3) Estabelecer proteções e distanciamentos para reabertura 4) Reorganizar-se para próxima pandemia. No esquema da McKinsey (2020) referente a figura acima, mostrou-se uma articulação das quatro fases do surto, do início da e atividades a te a redução final do surto com atividades a serem controladas, a saber: 1) restrição nas viagens (o que poderia ser controles dos viajadores não necessariamente parar a vagem), 2) uso de equipamento pessoal de proteção, 3) sistemas de teste e 4) monitoramento, aumento da capacidade de assistência médica.

Processo de desdobramento de decisões estratégicas

Como desdobrar o processo de decisão em ações estratégicas internas? Usando as diretrizes acima da situação externa, isso depende da nossa avaliação. Inicialmente se deve definir o processo decisório para escolhas. Há aqui três decisões.

Questão inicial: sociedade e saúde. **O que é saúde** para economia e para indivíduos? Este ponto deve ser claro porque é o nosso objetivo.. O que realmente é saúde para nós?- Um serviço um bem? Hoje, em todos os sistemas é oferecido um serviço em parte do governo e em parte privado, que fornece assistência em caso de doença. O sistema de saúde deve ser repensado, porque hoje é um sistema de assistência a doenças e **não um sistema de prevenção para manter a saúde, ou seja é um serviço pago mas não para manter a saúde, para cuidar as doenças.** A partir daqui o que é importante para a empresa pagar serviços de assistência ou trabalhar na prevenção ou ambas.

Segundo, o **Processo de gestão de crises**. Como a sociedade civil e as empresas fazem para decidir em caso de crise e o responsável em caso de falta de planos ou desenvolver planos alternativos? Os líderes executivos estão autorizados a tomar essas decisões sozinhos em caso de crise? A partir daqui definir um responsável para crises e um responsável para análises de risco.

Terceiro. **Planos de risco revisados, obrigatórios e permanentes** e cenários alternativos para governo, empresas, organizações e indivíduos (ou seja, planos de saúde e financeiros). Quais políticas de risco (saúde, mas não apenas) para empresas, indivíduos, comunidades e administração pública no futuro? Quais protocolos e diretrizes? OMS, CDC, outras soluções? A partir daqui definir a recursividade (quantas vezes no ano devem ser monitorados, controlados e avaliados) dos processos de planejamento e cenários.

Análise interna, forças, fraquezas e oportunidades.

Para melhorar a definição de objetivos e do desdobramento as ações são definidas para ser alinhadas à situação externa. Deve ser tomada a decisão de quais processos internos devem ser desenvolvidos para que o negócio seja competitivo de novo. Para escolher devem-se avaliar os pontos fortes e fracos internos, para definir os níveis de competitividade e os objetivos estratégicos internos. Estratégias para negócio e economia entre competição e oportunidades são, por exemplo, para a economia da saúde (AVENI 2020a):

- 1 Inovação e melhora da pesquisa para saúde.
- 2 Melhor financiamento e gestão dos sistemas de saúde.
- 3 Oferta de serviços individuais, informação e educação. Educação para prevenção e informação.
- 4 Utilizo de sistemas (indústria 4.0) e mudanças organizacionais para se adequar aos riscos.

Aumentar a capacidade de **innovar, de empreender** e utilizar a indústria 4.0. Precisamos aumentar a pesquisa, examinar o processo da propriedade intelectual quando é impedimento a pesquisa da saúde, reduzir a burocracia e a obsessão fiscal do governo. Em alguns casos, precisamos quebrar patentes, desenvolver sistemas informais complementares de solidariedade comunitária em países que não possuam essa cultura e impedir controles fiscais e controles policiais para pequenos negócios (AVENI 2020b).

Em geral é preciso repensar e monitorar todos os processos de geração de valor da empresa e verificar os impactos e soluções alternativas haja vista novos objetivos estratégicos e os produtos que ajudam controlar doenças.. O desdobramento de ações estratégicas deve se alinhar aos novos parâmetros da economia com riscos de pandemias.

Quais **estratégias competitivas** na concorrência de mercado (AVENI 2020a). Em particular na economia da saúde é possível tentar quebrar monopólios e falhas do mercado na economia da saúde. Nós realmente queremos quebrar monopólios sobre equipamentos de saúde, monopólios de assistência farmacêutica e médica, resolver falhas de mercado e externalidades?

- 1) precisamos quebrar o monopólio da informação médica e educar as pessoas
- 2) desenvolver atendimento domiciliar e liberar a telemedicina
- 3) desenvolver mais programas de assistência médica,

- 4) reduzir doenças crônicas,
- 5) reduzir o monopólio da federação médica para ter mais pessoas trabalhando para o sistema de saúde,
- 6) reduzir os preços da saúde complementar e básica ou decidir controlar os preços que devem ser invertidos relacionados à renda como pagamento de impostos,
- 7) definir e financiar fundos de risco para a saúde, como as fundações de Gates etc.
- 8) outros mais gerais para reduzir doenças crônicas, não apenas na economia da saúde, também na economia real, como reduzir as fraudes ou a má preparação da alimentação industrial, tabagismo etc.

Exemplos de demoras e gargalos a serem superados em negócios atuais:

-um aplicativo foi estudado para monitorar a saúde, mas não foi lançado ainda devido a informações de segurança em alguns países, sendo que, ao contrário, na Índia o aplicativo se tornou obrigatório para acessar a serviços.

- fabricação de equipamentos de impressão em 3D ou máscaras não era permitida por causa de direitos de propriedade e registros na agência de controle do governo, e por causa do direito de vender somente se você tiver uma conta e pagar impostos.

- produtos de limpeza e de proteção. Impossível encontrar álcool e máscaras por causa do preço imposto e pela disposição de grandes empresas de distribuição que têm toneladas de produtos em estoque, mas que estão com segurança nos móveis para elevar os preços.

Em relação a um sistema de saúde universal deve ser cuidadosamente avaliada a possibilidade de financiamento ou quanto é possível oferecer o mesmo serviço de qualidade a todos os cidadãos (WHO 2019a, 2019b), em que todos possam ter acesso à assistência de igual qualidade. No futuro todo sistema de saúde centrado na cura e não na prevenção, sem **fundos de emergências e sistema de seguros**, é destinado a crises cíclicas relacionadas a eventos extraordinários e a surtos (AVENI 2020a). Quais os deveres da empresa em relação ao financiamento de sistemas de saúde para os funcionários e para prevenção aos clientes?

Melhorar os serviços de assistência de saúde, **Educação para prevenção e informação**. Se fossem ofertado para **prevenção** e redução de doenças crônicas, o número de casos a se apresentar para cura seria menor. É preciso melhorar a **educação e a ética** de todos na empresa e pedir aos terceirizados, fornecedores e até aos clientes. Se as pessoas fossem educadas e éticas, isto é, responsáveis de si e dos outros, em caso de surtos para evitar atitudes perigosas, seria mais fácil lidar com as emergências (AVENI 2020a). Uma educação para saúde inclui reduzir o sedentarismo e as causas de perda de saúde e enfraquecimento dos sistemas imunitários. Então por exemplo, partir de um programa de academia nas empresas para reduzir obesidade e doenças sedentarismo.

Quais **oportunidades** devem ser avaliadas internamente para competitividade Aqui alguma tendência e oportunidades para negócios futuros na economia da saúde:

- **Gestão de equipes e trabalho remoto** (AVENI 2020b). Uso de sistemas para reformular processo nas empresas e substituir trocas econômicas presenciais com trabalho remoto. Há diferentes conceitos como smart working, home working, economia colaborativa etc.

- **Telemedicina** (AVENI 2020a, 2020b, Wen 2008) e **home care** ou assistência domiciliar: são formas que reduzem riscos de contágio e de falta de ética dos agentes ou riscos dos agentes. São mais econômicas e aumentam o emprego;

- **Smart medicine** (AVENI 2020a, 2020b, HANSON 2011) e **medicina estilo de vida**: estas são formas de relacionamento médico-paciente mais rápidas, menos caras, que reduzem a demanda de serviços hospitalares e aumenta a demanda de serviços pessoais e familiares para o bem-estar;

- **Segurança no trabalho e para clientes**. Devem ser pensados sistemas que sejam reconhecidos para todos como medidas da empresa para garantir a segurança da saúde.

Exemplos de Oportunidades de negócios na economia da saúde (CORREIA DINIZ et ali. 2020)

1 - Robôs que fazem a desinfecção de ambientes hospitalares por meio de luz ultravioleta (UV) concentrada, que destrói bactérias, US\$ 67 mil (R\$ 340 mil) cada.

2 - Testes rápidos para o Coronavírus (<https://hilab.com.br/coronavirus-lp/>) e uma parceria com a Microsoft e Intel, o Hilab executa exames remotos 24 horas por dia.

3 - Testes drive-thru ou testes móveis, tendo testado quase 20.000 pessoas por dia gratuitamente, com resultado em 24 horas. em Coreia, também ISRAEL e DF

4- Aplicativos de acompanhamento e controle Coreia (ITALIA também) projetou um aplicativo (App) que monitora quarentena de seus habitantes.

Etc.

Conclusões

A resposta de quais melhores estratégias para o negocio depois a pandemia é um tema complexo que depende de muitos fatores ligados a realidade locais, culturais e a respeito aos impactos atuais. Entretanto, mesmo com a vacina em 2020, devido a possibilidade de “exportação” do vírus e de possíveis outros surtos não se pode pensar a um mundo como antes. Neste contexto as empresas e os profissionais devem se posicionar e escolher o seu pessoal cenário futuro para competir.

As estratégias internas das empresas devem colocar prioritariamente em conta a revisão dos processos de negocio e verificar o que falta e quais alternativas para que o negócio possa ser continuado em segurança considerando todos os fatores de risco. Isso é ter a consciência que para um tempo, até não ter certeza que a ciência possa responder rapidamente a surtos como este. Devem-se ter mais protocolos de segurança em relação a doenças contagiosas. Planos de risco e rotinas de controle devem entrar na vida de todas as empresas. Isso implica comprometimento e não altos investimentos. Como desenvolver o exercício de planejamento estratégico futuro depende de quais

medidas serão definidas em cada governo nacional e sobretudo de uma atitude voluntária

A competitividade será afetada das respostas a riscos sobre a saúde, da histeria atual e futura, relativa a doenças contagiosas. Nessa maneira é possível desenvolver processos decisórios para escolha dos desdobramentos de objetivos com ações estratégicas e intervir sobre os processos e atividades atuais mudando-as ou modificando-as.

Referências

AEI American Enterprise Institute. Scott Gottlieb, MD Caitlin Rivers, PhD, MPH Mark B. McClellan, MD, PhD Lauren Silvis, JD, Crystal Watson, DrPh, MPH. National coronavirus response: A road map to reopening March 2020 <https://www.aei.org/research-products/report/national-coronavirus-response-a-road-map-to-reopening/>

AVENI Alessandro Sistemas de Saúde e Economia da Saúde – Impactos Causados pela COVID-19 Cadernos de Prospecção – Salvador, v. 13, n. 2, Edição Especial, p. 477-493, abril, 2020a

AVENI A. Estratégias pelo trabalho futuro devidas a pandemia COVID-19. Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social -Ano II volume II, n.3 (jan./jun.) pag.1 -14. 2020b

CDC CENTER FOR DISEASE CONTROL- May 7, 2020 Content source: National Center for Immunization and Respiratory Diseases (NCIRD), Division of Viral Diseases Coronavirus - Disease 2019 (COVID-19) <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/organizations/businesses-employers.html>

CORREIA DINIZ Michely, MARTINS Marlos Gomes, XAVIER Keyla Vitória Marques, ARAÚJO DA SILVA, Monique Ayala SANTOS, Erick de Aquino Crise Global Coronavírus: monitoramento e impactos Cadernos de Prospecção – Salvador, v. 13, n. 2, Edição Especial, p. 359-377, abril, 2020

FORBES. BILL CONERLY. Economic Forecast Update For COVID-19, Coronavirus Impacts. Mar 20/04/2020 <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2020/03/20/economic-for...ate-march-20-2020-for-covid-19-coronavirus-impacts/#7fdd17a2f07c>

GPMB – GLOBAL PREPAREDNESS MONITORING BOARD; WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. A world at risk. Annual report on global preparedness for health emergencies. World Health Organization and World Bank Group. 2019

HANSON, W. Smart medicine. How the changing role of doctors will revolutionize Health Care. Palgrave Macmillian. 2011.

HITT, Michael. Administração estratégica : competitividade e globalização / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson ; [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo : Cengage Learning, 2011. Título original: Strategic management: competitiveness and globalization.

IMF World Economic Outlook. The great Lockdown. International Monetary Fund April 2020

MC KINSEY Coronavirus' business impact: Evolving perspective em <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business> acesso em 11-05-2020

OECD ou OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - Interim Economic Assessment Coronavirus: The world economy at risk 2 March 2020 se encontra em www.oecd.org/economic-outlook

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Health at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, [2019]. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>. Acesso em: 3 abr. 2020.

OPS – OMS. ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Saúde nas Americas. Escritório regional da Organização Mundial da Saúde. Washington. Obra completa e vol. 2007.

OXFORD - BLAVANTIK SCHOOL OF GOVERNMENT UNIVERSITY OF OXFORD (2020) em bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/coronavirus-government-responsetracker. Acesso em 10 de maio de 2020

WEN, Chao Lung. Telemedicina e Telessaúde – Um panorama no Brasil. Informática Pública, [S.l.], ano 10, v. 2, p. 7-15, 2008.

WHO Guidelines <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/guidance-for-schools-workplaces-institutions> e https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf?sfvrsn=bd671114_6&download=true Acesso 10-05-2020.

WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. World health statistics 2019: monitoring health for the SDGs, sustainable development goals. [S.l.]: World Health Organization 2019a.

WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Europe. [S.l.]: World Health Organization, 2019b. ISBN 978 92 890 5405 8.