

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DIRETORIA DE ENSINO  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos**

**OS EFEITOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS NA ECONOMIA DA REGIÃO  
DE FREDERICO WESTPHALEN/RS: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS  
POR EMPREENDEDORES**

**Frederico Westphalen, RS  
2021**

**Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos**

**OS EFEITOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS NA ECONOMIA DA REGIÃO  
DE FREDERICO WESTPHALEN/RS: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS  
POR EMPREENDEDORES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharela em Administração** junto ao Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen.

Orientadora: Profa. Me. Ana Claudia da Rosa  
Coorientador: Prof. Me. Rodrigo Luis Melz

**Frederico Westphalen, RS  
2021**

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DIRETORIA DE ENSINO  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**OS EFEITOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS NA ECONOMIA DA  
REGIÃO DE FREDERICO WESTPHALEN/RS: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS  
UTILIZADAS POR EMPREENDEDORES**

Elaborado por

**Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
BACHARELA em ADMINISTRAÇÃO

Banca Examinadora:

---

**Profa. Me. Ana Claudia da Rosa**

Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen

---

**Prof. Dr. Rodrigo Salvato de Assis**

Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen

---

**Prof. Esp. Deivis Térris da Rosa**

Instituto Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen

**Frederico Westphalen, RS  
2021**

## RESUMO

As limitações decorrentes a pandemia do novo coronavírus SARS CoV-2 se tornaram frequentes nesta realidade atual, o contexto acarreta em alterações não só no âmbito social, como também no pessoal. Conseguir caracterizar as ações promovidas por empresas diante essa dinâmica se mostra algo proveitoso que pode transpassar o aprendizado acadêmico para toda sociedade, na intenção de suprir a necessidade de demonstrar o impacto gerado diretamente nos empreendimentos, se mostra primordial no estudo da Administração atual. Com este intuito o presente estudo preza identificar as estratégias utilizadas por empreendedores no município de Frederico Westphalen/RS perante à crise provocada pela Covid-19, para isso, realizou-se uma pesquisa de características qualitativa, natureza aplicada e exploratória, sendo descritiva por meio de um estudo de caso construído de duas entrevistas semiestruturadas diretamente com empreendedores do município. Os resultados que se destacam englobam estratégias emergentes provenientes de ambas as empresas para enfrentar as demandas exigidas em momento de pandemia, no departamento de vendas e promoção as mídias sociais tiveram um enfoque principalmente na plataforma do Instagram; houve estratégias numa melhor comunicação entre empresas pertencentes ao mesmo setor e outras dinâmicas que caracterizam como *benchmarking* e parceria nas empresas estudadas; no intuito de melhor atender ao público, uma das empresas optou por expandir o horário de atendimento; possibilitando ao mesmo tempo aumentar o quadro de funcionários, já outra está desenvolvendo a estratégia de empregar apenas pessoas locais, algo que auxilia a manutenção em momentos de crise, já que o empregado se mantém de forma mais constante no local; também ocorreu a estratégia de inovação em investimentos por parte de uma empresa específica, ofertando novas modalidades de instrumentos de atividades físicas e uma plataforma de atividade própria, desenvolvida em um aplicativo de celular. A partir deste estudo a acadêmica pode proporcionar avanços na literatura de planejamento e estratégia em momentos de crise, especificamente no que tange a Covid-19, possibilitando um maior aprendizado sobre este tema que se encontra em construção.

**Palavras-chave:** SARS CoV-2. Covid-19. Administração. Estratégia. Planejamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Níveis de isolamento social na América Latina .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 – Confinamento nos países da América .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3 – Pedidos globais de exportação de manufatura .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4 – Covid-19: a curva dupla médica e econômica .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 5 – Impacto mundial no setor de serviços em março e abril .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 – Recorde de declínio na produção do setor privado brasileiro .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 7 – Grau de impacto da Covid-19 nas indústrias brasileiras .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 8 – PIB per capita e Índice de Estímulo Econômico por conta da Covid-19 (CESI) .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 9 – Distanciamento controlado em cada região do Rio Grande do Sul da semana 05 a 11 de janeiro .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 10 – Evolução das vendas no varejo por COREDE .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 11 – Evolução da arrecadação de ICMS no RS.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 12 – Novos epicentros longes das capitais brasileiras .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 13 – Fluxo de pacientes registrados no SIVEP-Gripe.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 14 – Percentual de municípios que apresentaram casos e dos que apresentam óbitos no Brasil .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 15 – Crescimento da Covid-19 em ritmo diferente entre os estados brasileiros ..</b>	<b>34</b>
<b>Figura 16 – Crescimento em casos diários perante a capacidade do sistema de saúde nos estados.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 17 – Comparativo de testagem da Covid-19 nos países mais atingidos .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 18 – Formação de uma estratégia realizada .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 19 – Ampliação do controle estratégico.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 20 – Região de saúde e seus municípios .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 21 – Relação de empresas abertas e baixadas em Frederico Westphalen no período de 2020 .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 22 – Relação de empresas constituídas e extintas no RS nos anos de 2019 e 2020 .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 23 – Nuvem de palavras de recomendações mais citadas pelos entrevistados .....</b>	<b>75</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Repercussão sobre a arrecadação do ICMS (R\$ milhões) .....</b>	<b>30</b>
---	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Fases para análise de dados.....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 2 – Resumo da análise dos resultados.....</b>	<b>73</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SARS CoV-2 – Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2, em tradução livre  
Síndrome Respiratória Aguda Grave do Coronavírus 2 (nome oficial do vírus)

Covid-19 – COrona VIRUS Disease (Doença do Coronavírus), enquanto “19” se refere a 2019  
(nome oficial da doença causada pelo novo coronavírus)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 CORONAVÍRUS E SEU IMPACTO NA ECONOMIA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Ações para conter o SARS CoV-2 e seus efeitos na economia do Rio Grande do Sul .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 ESTRATÉGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 ECONOMIA DE FREDERICO WESTPHALEN E REGIÃO: CARACTERIZAÇÃO E OS EFEITOS DAS AÇÕES DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19 .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2 EFEITOS DA PANDEMIA DA COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES DE FREDERICO WESTPHALEN .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 EFEITOS DA COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES DE FREDERICO WESTPHALEN: PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 EFEITOS DA COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES DE FREDERICO WESTPHALEN: PONDERAÇÕES E REFLEXÕES .....</b>	<b>74</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das espécies teorizada por Charles Darwin evidencia as mutações genéticas ao decorrer do tempo (MAGALHÃES, 2007). Desde dezembro de 2019, a humanidade está vivenciando esta seleção natural, não de animais, mas de um novo vírus da família coronavírus, o SARS CoV-2 que provoca a doença Covid-19 em humanos, foi nesta mesma época, na cidade de Wuhan da China, o epicentro do surto da epidemia mundial (TV CULTURA, 2020).

Diante o que é descrito por Bernardes (2020), um estudo publicado na revista *Nature Medicine* por pesquisadores dos Estados Unidos, Escócia e Austrália, em 17 de março de 2020, e de acordo com Daniel Lahr, do Departamento de Zoologia do Instituto de Biociências (IB) da USP, pode-se determinar, que o genoma do SARS CoV-2 tem uma relação próxima com o vírus RATG13, já descrito em morcegos, a partir de análises das variações genéticas presentes no sistema viral. Além disto, no texto é apontado mutações imperfeitas, surgidas aleatoriamente durante a replicação do vírus, destacando sua origem natural (BERNARDES, 2020).

Assim, fica explícito o surgimento do SARS CoV-2 a partir dos processos naturais de evolução dos seres vivos (BERNARDES, 2020). Diante disso, o que se vivencia atualmente é uma seleção natural de um vírus na natureza, resultado final de espécimes mutantes mais “adaptados” às hostilidades do ambiente atual de cada hospedeiro (MAGALHÃES, 2007).

Perante esta realidade, foi necessário a população se adequar ao ambiente, ou seja, mudanças de estratégias foram exigidas, mobilizando ações emergenciais e imediatas, como apontam Dias e Araújo (2020). Pelo potencial perigo para o colapso dos Sistemas de Saúde dos países afetados, segundo as autoridades médicas. Desse modo, houve tomada de decisões emergenciais embasadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o que trouxe forte impacto nas sociedades afetadas, principalmente nos setores produtivos. Essas decisões causaram efeitos nocivos além da doença propriamente dita, adentrando principalmente ao fator econômico, podendo fragilizar até mesmo o sistema político vigente (DIAS; ARAÚJO, 2020).

Segundo Caleiro (2020), a atual situação difere de diversas crises no passado que tinham um gatilho único e, conseqüentemente, mais fácil de ser controlada, seja por bancos, falta de moeda estrangeira, escassez de crédito, uma inundação ou furacão. Atualmente são as políticas necessárias de isolamento público que estão influenciando em cada aspecto da economia, gerando um enorme choque de oferta. Já que agora não basta “consertar o lado quebrado” e

criar uma demanda agregada para a economia rodar, pois com as políticas de fechamento o governo também está fechando o lado da oferta (CALEIRO, 2020).

Existe um equívoco na análise do que está afetando a economia, permeando diversos setores de opinião e de poder do Brasil, segundo Meirelles (2020, apud AGOSTINE, 2020), a crise é causada pela pandemia proveniente do vírus SARS CoV-2, e não pelas medidas de isolamento social no intuito de conter a doença Covid-19. Seguindo o que afirma o ex-ministro da Fazenda, nas pandemias anteriores, as regiões que adotaram a quarentena com mais rigor foram aquelas que tiveram uma recuperação econômica melhor e mais rápida. Pois, quanto mais rápido for o controle da contaminação, mais rápido recupera-se os empregos e a renda da população.

O fenômeno atual vai além da dimensão econômica da globalização e representa fluxos transfronteiriços com alto impacto nas sociedades, incluindo a maneira como as ameaças internacionais e nacionais à saúde pública são percebidas e tratadas, deslocando o tema securitização, ação que geralmente pertence à área de segurança para a esfera da saúde. Assim, a securitização da saúde, a partir das narrativas sobre o SARS CoV-2 apresenta um objeto que se identifica com risco potencial que ultrapassa todas as fronteiras territoriais (JURÍDICO, 2020).

Como aponta Nunes (2020), a pandemia de Covid-19 evidencia a crise do neoliberalismo como modelo econômico. A trajetória histórica da saúde global pode ser interpretada na ótica da expansão do neoliberalismo, baseado “na primazia do mercado, na competição, na intervenção estatal mínima e na eficiência do setor privado” (HARMAN, 2011, p. 5), “concretizou-se em políticas de ajustamento estrutural focadas na contenção da despesa pública, que por sua vez resultaram na desorçamentação e desmantelamento de sistemas públicos de saúde em todo o mundo” (NUNES, 2020, p. 1).

De acordo com Nunes (2020), parte da força do neoliberalismo está apoiada na ideia de que não há alternativa à austeridade que visa esvaziar o Estado como garantia do bem comum, com uma fachada de inevitabilidade. Essa pandemia demonstra no âmbito da economia, a verdadeira resiliência não está no mercado, o qual é o primeiro a entrar em colapso quando ocorre um choque de grande dimensão (NUNES, 2020).

Etulain (2019) afirma que, para se considerar o comportamento dos agentes econômicos, do ponto de vista da microeconomia, são incorporados os conceitos da teoria da demanda e da oferta interagindo em um mercado. Por definição demanda é a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores estão dispostos a comprar em determinado período, já a oferta é a

quantidade de um bem ou serviço que as empresas desejam disponibilizar em cada espaço de tempo (ETULAIN, 2019).

Seguindo a visão de Etulain (2019), para as organizações enfrentarem estrategicamente a avalanche de problemas que acontecem no mundo globalizado e competitivo, as ferramentas de microeconomia são ferramentas muito úteis na tomada de decisões. Porém, como enfrentar uma crise sem poder ofertar seus produtos e serviços de forma plena? Quais seriam as estratégias deferidas pelas organizações que obtiveram sucesso? E quais não atingiram tanto êxito assim nesse momento de tantas incertezas?

No âmbito das organizações, será necessário em muitas, se não totalitariamente, a reformulação de estratégias já pré-definidas. Conforme afirmam Nelson e Winter (1982), as mudanças nas organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que as guie, o aprendizado se torna muito mais importante nestes momentos do que qualquer análise formal.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Além disso, existe um terceiro caso, chamado de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente o pretendido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O objeto a ser trabalhado nessa pesquisa concentra-se nas relações entre as estratégias deliberadas (visam um planejamento do que virá acontecer num certo prazo) e emergentes (surgem em resposta a uma oportunidade ou problema que o ambiente ofereça) diante à crise do novo coronavírus. O estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais foram as estratégias colocadas em prática por empreendedores de Frederico Westphalen/RS frente à crise econômica ocasionada pela Covid-19? Para isso realizou-se um estudo qualitativo, de natureza aplicada e exploratória, a partir de uma pesquisa descritiva, com a coleta de dados por meio de um estudo de caso, a partir de entrevistas semiestruturadas diretamente com dois empreendedores locais.

## 1.1 OBJETIVOS

Neste tópico apresentam-se os objetivos geral e específicos do presente estudo.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar as estratégias utilizadas por empreendedores no município de Frederico Westphalen/RS perante à crise provocada pela Covid-19.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Com base no objetivo geral, explanam-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Descrever os efeitos da Covid-19 na economia da região de Frederico Westphalen;
- II. Expor e caracterizar as estratégias e ações planejadas, adaptadas e realizadas pelos empreendedores perante a problemática ocasionada pela pandemia;
- III. Evidenciar quais estratégias resultam em efeitos positivos e quais demonstraram ser ineficazes;
- IV. Apresentar as ponderações e reflexões dos empreendedores perante os efeitos da Covid-19 nos negócios.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Ao se analisar a conjectura da realidade atual, é notável a importância em se destacar as estratégias abordadas diante uma crise que transcende setores, advindo da saúde, perpassando pela economia, influenciando até a política, a crise pelo coronavírus. Desse modo, como contribuição para a academia, destaca-se que a temática da atual pesquisa vem ao encontro de uma demanda atual, que é conseguir descrever as estratégias adotadas pelas organizações que estão surtindo efeitos positivos.

Destaca-se que a literatura neste âmbito é praticamente inexistente, quando focada especificamente nas estratégias organizacionais, principalmente por se tratar de uma crise recente. Em uma busca realizada no Google Acadêmico por “Covid-19 administração”, foram encontrados os trabalhos de Aveni (2020) e Rocha Filho (2020), porém focam num olhar mais amplo, de estratégias aos gestores públicos e a comunidade científica, já outros estudos adentram a área de saúde, macroeconomia e informações sobre a pandemia. É possível afirmar assim, que este trabalho apresenta sua contribuição por tratar de um assunto inexplorado e de grande pertinência atual.

Tendo como propósito neste estudo a identificação de estratégias diante de toda problemática acarretada pela Covid-19, numa esfera organizacional dentro do município. Sendo que os tipos são caracterizados seguindo a norma de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

No âmbito prático, este estudo poderá auxiliar organizações do município de Frederico Westphalen e região na adequação e priorização de estratégias futuras, voltada aos pequenos empresários. Como já demonstra o estudo do Sebrae (2020), 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira, principalmente fazendo apenas entregas ou *online* e utilizando horário reduzido. Tendo ainda a maior parcela (58,9%) interrompido o funcionamento temporariamente. Numa conjectura que se arrasta por meses, as adequações e mudanças terão que percorrer todas as organizações que almejam continuar em funcionamento, com diferentes níveis de alterações.

O impacto nas empresas é visível e foi mensurado pelo estudo do Sebrae (2020), onde 87,5% das empresas tiveram redução no faturamento mensal, sendo cerca de 15 milhões de negócios afetados se levado em consideração o universo de empreendimento no território brasileiro. A queda no faturamento foi cerca de 75%. Os dados mostram também que mesmo antes da crise a maioria das empresas não se encontrava com boa saúde financeira, onde 24,4% das empresas estavam em situação financeira ruim e 49,0% em situação financeira razoável.

Numa realidade de infinita variedade de cenários complexos, caóticos e destrutivos decorrentes dos gatilhos potenciais de uma crise, construir planos seria pouco plausível segundo Rosenthal e Kouzmin (1997, apud SCHMIDT; MELLO; CAVALCANTE, 2020). Um fator complicador nas estratégias de prevenção de ameaças gira em torno do setor privado e da sociedade civil, ao haver essa interação, podem ocorrer repercussões políticas, pois algumas estratégias podem prejudicar interesses poderosos (DRENNAN; MCCONNELL, 2007).

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O referido estudo está exposto em cinco capítulos, iniciando com a introdução contendo uma breve contextualização do que será abordado em toda a pesquisa, citando o problema de pesquisa, a estruturação dos objetivos geral e específicos, a razão da existência do estudo e a evidenciação da sua estruturação.

Num segundo item, subdividido em dois subitens, contém todo o embasamento teórico que auxiliam na contextualização do tema, sendo transcorrido a caracterização do SARS CoV-2 e a crise econômica ocasionada por ele a partir da perspectiva mundial, latino-americana,

brasileira, gaúcha e interior do estado. Afunilando dessa forma, até a compreensão para tais iniciativas estratégicas empresariais, diante uma realidade que exige iniciativas emergenciais.

No terceiro capítulo ficam expostos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa acadêmica, expondo a sua classificação, os métodos para a elaboração e obtenção de dados, seguindo os objetivos propostos, como também a apresentação da descrição técnica da análise dos dados obtidos.

O quarto item abordado no trabalho é a apresentação e análises dos resultados obtidos com a pesquisa, sendo que está fragmentado em quatro subitens referentes as categorias de análise que agruparam as questões do município em foco e das entrevistas realizadas.

No último tópico do trabalho, o quinto, estão contidas as considerações finais, onde foram retomados os objetivos da pesquisa, sintetizados os principais resultados alcançados, destacadas as conclusões pertinentes do estudo, apontados os desafios encontrados para o desenvolvimento do trabalho, além das limitações dos resultados obtidos pelo modelo de trabalho exposto, e por fim, apresentadas sugestões para pesquisas futuras sobre o tema abordado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresenta as bases teóricas, no intuito de comprovar que o estudo das estratégias perante a crise ocasionada pelo SARS CoV-2, tem espaço de discussão na academia da administração. Inicialmente é caracterizado em perspectiva mundial, nacional, estadual e municipal a forma de enfrentamento diante do coronavírus e seu impacto econômico diante de cada esfera. Por fim, são explanados os aspectos teóricos sobre estratégia, priorizando as estratégias normalmente aderidas em momentos de crises, pertinentes para a atual pesquisa.

### 2.1 CORONAVÍRUS E SEU IMPACTO NA ECONOMIA

Existem duas reações características diante esta pandemia do novo coronavírus no mundo. A primeira é a da Ásia, com países que foram acometidos duramente pelo SARS anteriormente, assim presenciaram a ação de uma pandemia e sabiam que testar rapidamente a população era primordial, proporcionando o isolamento dos doentes e permitindo que não-doentes seguissem a vida de forma desimpedida. Já em diversos países na Europa e América, houve demora na ação de contingenciamento do vírus, não podendo mais haver a testagem e isolamento apenas dos infectados, tendo que isolar toda população, o que economicamente é muito mais danoso (CALEIRO, 2020).

Na América Latina, segundo Equipe de Jornalismo Visual (2020) da BBC, as medidas de isolamento se caracterizam por cinco níveis com suas estipulações específicas, sendo elas:

- Muito restritivo – toque de recolher ou restrições obrigatórias de circulação de pessoas, com medidas punitivas como multas ou prisão, e divisão de gênero (dias distintos para homens e mulheres saírem de casa);
- Restritivo – toque de recolher ou restrições obrigatórias de circulação de pessoas;
- Médio alto – restrições de circulação mais brandas e sem toque de recolher;
- Médio – governos recomendam (não obrigam) a restrição de movimentos, mas Estados ou regiões podem impor medidas;
- Sem restrições – não há nenhuma medida restritiva (EQUIPE DE JORNALISMO VISUAL, 2020).

Na Figura 01 são expostas essas medidas, com enfoque de maior detalhamento no Brasil.





No intuito de retratar diretamente o impacto da pandemia sobre as economias, pode-se utilizar o Índice de Gestores de Compras (PMI em inglês), pois representa tanto a produção corrente quanto as perspectivas futuras, funcionando como um bom indicador antecedente da atividade econômica. O PMI é uma média ponderada de cinco variáveis de pesquisa: novas ordens de pedidos, produtos colocados para venda ou consumo, contratação, tempo de entrega dos fornecedores e estoque de insumos adquiridos (WILLIAMSON, 2020a).

O índice de exportação global do PMI possui um histórico poderoso de antecipar com precisão as mudanças nos fluxos do comércio mundial, correlacionado ao PIB. Na Figura 3 é exposto o índice PMI comparado as últimas estatísticas oficiais da Estimativa de Comércio Mundial (CPB em inglês) dos Países Baixos, auxiliando no contexto. No gráfico fica evidente uma forte queda do PMI que começou em março e chega a uma taxa sem precedentes em abril de 2020, indicando uma importante retração futura do PIB, sendo que o PMI fornece indicações de mudanças no comércio pelo menos três meses antes dos dados oficiais (WILLIAMSON, 2020d).

**Figura 3 – Pedidos globais de exportação de manufatura**



Fonte: Williamson (2020d).

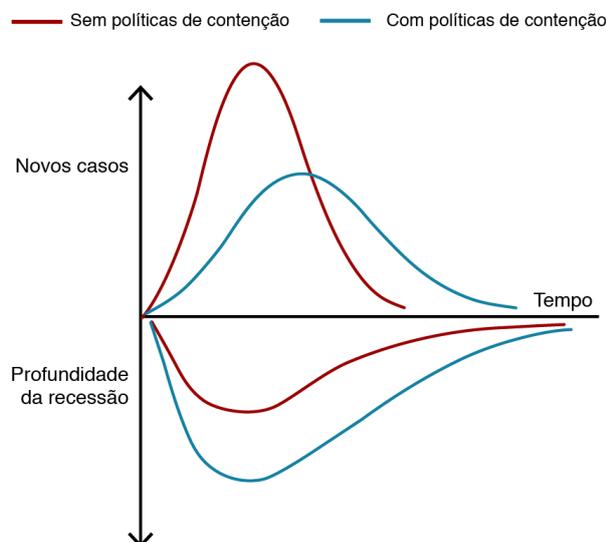
De acordo com a previsão do Fundo Monetário Internacional (FMI), a realidade econômica brasileira será ainda mais afetada em 2020 em relação aos outros países em desenvolvimento, caindo cinco vezes mais que a média de outros países emergentes. Portanto,

ocasionando numa diminuição de quase R\$ 400 bilhões na economia, o que representa a maior queda anual no Brasil desde 1901 (ALEGRETTI, 2020).

As medidas para auxiliar no combate ao vírus por meio do isolamento são essenciais como aponta o FMI, sendo fundamental para diminuir a transmissão durante a vigência de quarentena, paralisações em determinados setores da economia e distanciamento social, dando ao sistema de saúde tempo para lidar com o aumento da demanda drástica por seus serviços, proporcionando também o ganho de tempo para os pesquisadores tentarem desenvolver tratamentos e vacina contra o SARS CoV-2. Além de ser essencial o aumento de gastos no setor da saúde, garantindo que o sistema tenha capacidade e recursos adequados para reagir a essa pandemia. Essas medidas caracterizam-se como uma tentativa de evitar uma queda ainda mais grave e prolongada na economia, bem como para preparar o cenário para a mais rápida recuperação possível (ALEGRETTI, 2020).

Colocando em análise “a curva epidêmica que mede o número de novas infecções diárias, juntamente com a curva de crescimento negativo do PIB, ambas com e sem políticas de contenção”, como é exposto na Figura 4, fica evidente a relação inversa e correlacionada entre a economia e a saúde na pandemia. Diante disso, para achatar a curva de casos de Covid-19, é necessário implementar políticas de contenção, o que impedirá as pessoas de trabalhar e consumir, fazendo a curva de recessão da economia ser muito pior. A solução é ter medidas emergenciais do governo para proteger a economia, ou seja, para achatar as duas curvas é necessário haver política de contenção para a primeira curva da epidemia e, medidas fiscais para a segunda curva da recessão (BARRÍA, 2020).

**Figura 4 – Covid-19: a curva dupla médica e econômica**



Fonte: Richard Baldwin, inspirado em ilustrações de Pierre-Olivier Gourinchas (2020, apud BARRÍA, 2020).

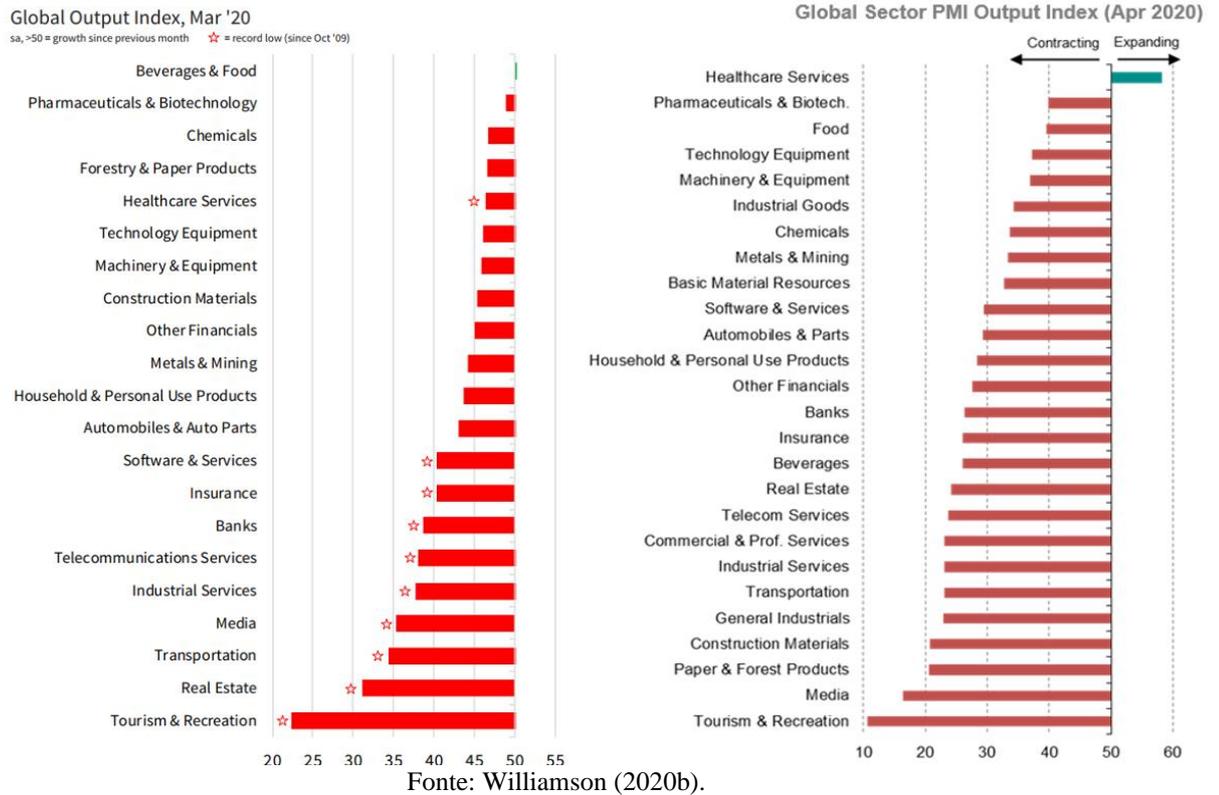
Em países emergentes com economias em desenvolvimento, como o Brasil, enfrentando crises de saúde, econômicas e financeira não haverá capacidade fiscal para haver a devida proteção da população em geral, precisando da ajuda de credores bilaterais nas economias desenvolvidas e instituições financeiras internacionais, aponta o FMI. Esse fato poderá criar outras crises, como a crise de dívida, sendo necessário intensificar a assistência internacional para aqueles que já enfrentam grandes pagamentos de dívidas, necessitando considerar a moratória e a reestruturação da dívida (ALEGRETTI, 2020).

O que está causando a crise econômica atual é o fechamento das empresas, as quais podem ir à falência ou demitirem seus funcionários. Diante a essa situação, as principais medidas do governo devem se concentrar na proteção das famílias e empresas mais vulneráveis, para que se possa encontrar emprego após esse período e garantindo aos bancos que não irão à falência (ALEGRETTI, 2020).

“Tal como está organizada na sua forma neoliberal, a economia não pode suportar uma suspensão, ainda que temporária, da circulação”, como afirma Nunes (2020, p. 3). Não foi por acaso que surgiu o lema de que “a economia não pode parar”, no Brasil e em outros países. A Covid-19 expõe a fragilidade do neoliberalismo, diante um choque global, e de grande magnitude, originário de um setor que não é econômico nem financeiro. Além da falta de resiliência, a pandemia demonstra as contradições do neoliberalismo, onde ao mesmo tempo exige circulação de mercado, o que promove a doença e a morte, evidentemente, de uma porcentagem significativa da população (NUNES, 2020).

No registro do Índice de Gestores de Compras (PMI) voltado aos setores de serviços, nos meses de março e abril, para os materiais básicos, bens de consumo, serviços de consumo, finanças, saúde, industriais, tecnológicos e de telecomunicações grupos da indústria de serviços, e subsetores destes grupos é demonstrado na Figura 5. A Covid-19 no setor de serviços ocasionou em uma queda rápida no setor de turismo e recreação, durante os dois meses subsequentes. Houve uma expansão pequena em março no setor de bebidas e alimentos, já em abril houve um acentuado crescimento nos serviços relacionados a saúde, após as principais economias atingirem o ponto mais baixo, alguns países começaram a aliviar as restrições projetadas para proteger a economia (WILLIAMSON, 2020b).

**Figura 5 – Impacto mundial no setor de serviços em março e abril**

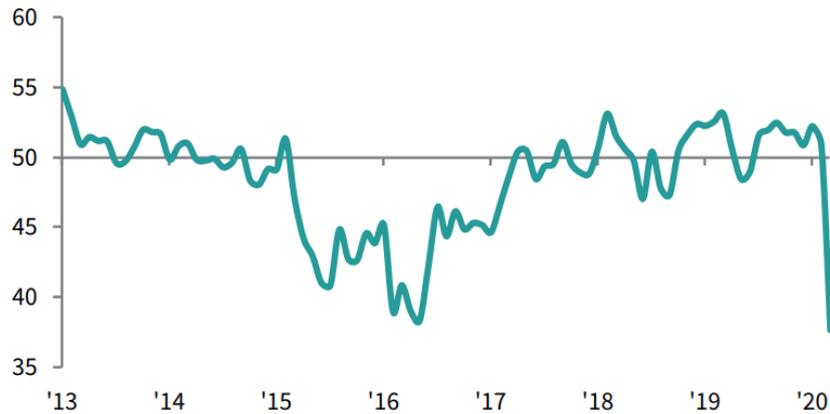


Os primeiros sinais sentidos no Brasil indicaram uma queda considerável no otimismo em relação à expectativa de negócios, entre as medidas emergenciais de saúde pública e as medidas globais para conter a Covid-19 sob a ótica da atual emergência de saúde pública. “O Índice Consolidado de dados de Produção, é uma média ponderada do Índice de Produção do setor Industrial e do Índice de Atividade de Negócios do setor de Serviços”. Esse índice chegou ao seu nível mais baixo desde o início das séries em março de 2007, passando de 50,9 registrado em fevereiro a 37,6 em março. O índice reflete os tamanhos relativos dos setores industrial e de serviços de acordo com os dados oficiais do PIB (WILLIAMSON, 2020c). A Figura 6 demonstra, graficamente, o que foi descrito anteriormente.

**Figura 6 – Recorde de declínio na produção do setor privado brasileiro**

Índice consolidado de dados de produção

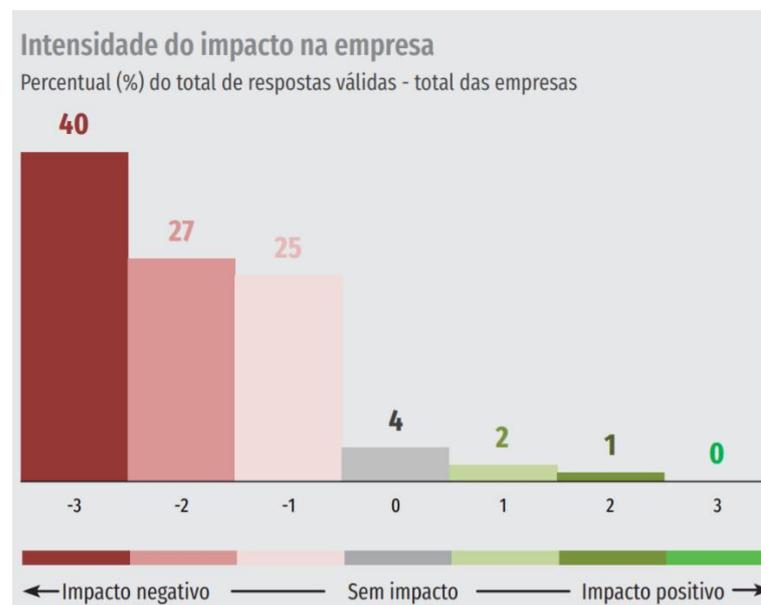
s.a., >50 = crescimento em relação ao mês anterior



Fonte: Williamson (2020c)

Além disso, a indústria brasileira é afetada na crise do novo coronavírus devido à queda na demanda por seus produtos, à dificuldade em obter insumos e matérias-primas e à diminuição da oferta de liquidez no sistema financeiro. De acordo com um estudo elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em março de 2020, demonstrado na Figura 7, 92% das empresas consultadas foram afetadas negativamente pela epidemia do coronavírus. Além disso, 79% destas empresas relataram queda na demanda, 86% também afirmaram estar com dificuldade para conseguir insumos ou matérias-primas. Tendo 61% das empresas buscado capital de giro, dentre elas 78% encontraram mais dificuldades no acesso (CNI, 2020a).

**Figura 7 – Grau de impacto da Covid-19 nas indústrias brasileiras**



Fonte: Confederação Nacional Da Indústria (2020a).

No intuito de sustentar os níveis de emprego e renda, praticamente todos os países ao redor do mundo estão tomando medidas, em maior ou menor grau, combinadas com ações econômicas, para reduzir a propagação do vírus. No Brasil pode-se destacar as medidas econômicas em vigor na elevação dos gastos públicos para minimizar o impacto no relacionamento entre diferentes entidades econômicas e garantir recursos para a saúde, transferências de renda, subsídios salariais, reduzir a jornada de trabalho, fortalecer os recursos para o seguro-desemprego e as redes de proteção social e limitar o crescimento das despesas financeiras públicas. Por outro lado, ocorrem fechamento de escolas, universidades e atividades econômicas não-essenciais, restrições de mobilidade em larga escala, distanciamento social e *lockdowns* locais, como medidas de contenção (DEE/SEPLAG, 2020).

No âmbito de empresas de alimentação, principalmente bar, o tipo de empreendimento que este estudo aborda, segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), mostra que apesar da retomada das atividades e da melhora lenta e consistente no faturamento, o setor de alimentação fora do lar (AFL) segue como o quarto pior nível de faturamento de toda a economia (-48%, quando comparado ao período anterior à pandemia), atrás apenas do turismo (-65%), economia criativa (-62%) e academias (-51%) (ABRASEL, 2020).

Além disso, essas empresas apresentam alto índice de inadimplência (43% do endividamento), superior à média de todos os setores da economia (33%). A pesquisa realizada de 27 de agosto a 12 de setembro mostrou que a perda de receita do setor foi superior ao nível médio de todas as empresas do país (-40%), sendo ainda mais grave com bares e restaurantes (-51%), onde a receita da empresa ainda é menos da metade do recorde antes da pandemia (ABRASEL, 2020).

Estratégias de entrega e vendas por meio de plataformas digitais têm sido o principal diferencial para quem conseguiu aumentar sua renda durante a crise. Entre os 5% das empresas do setor com faturamento maior do que antes, 66% das empresas passaram a entregar mais mercadorias, enquanto 41% das empresas tiveram aumento nas vendas *online*. Analisando as medidas que os empreendedores de alimentos planejam tomar nos próximos seis meses, a pesquisa constatou que “agregar outros serviços ao negócio” é a principal meta (31%), seguida de “adequar-se aos protocolos” (29%), “investir em *marketing*” (27%) e “repensar o cardápio” (21%) (ABRASEL, 2020).

Já outra pesquisa desenvolvida por Felipe Goulart, na revista *Empresário Fitness & Health*, demonstrou o impacto direto do novo coronavírus em outro setor de serviços que está

no enfoque deste estudo, que são as academias. Para os entrevistados, a maior fonte de receita ainda são as mensalidades, sendo os mais atingidos, por não haver o serviço disponível logo no início da pandemia. Neste caso, quase metade dos entrevistados optou por suspender as taxas de serviço ou converter em crédito após a reabertura do serviço presencial (GOULART, 2020).

Outro ponto interessante e preocupante é que quase metade dos respondentes não possui capital de giro, não podendo cobrir as despesas operacionais da empresa durante um certo período. Além de apenas uma pequena parte está custeando o salário dos funcionários, a maioria optou por suspender ou demitir seus colaboradores (GOULART, 2020).

Por outro lado, seja em *lives* no Instagram, em plataforma própria ou terceirizada, os cursos *online* são a principal estratégia das academias. Apenas 10% desenvolveram um produto *online*, com custo direto aos clientes, isso além de inovar, também aumenta a possibilidade de receita nesse período. Mesmo as academias diante dessas situações na pandemia, 70% não utilizaram nenhum tipo de empréstimo (GOULART, 2020).

Segundo o Comitê de Análise de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (2020), o Banco Central também pode desempenhar um papel importante na política monetária. De modo a estimular condições monetárias ao público, como baixas taxas de juros e flexibilização quantitativa; fornecer condições especiais para agentes com garantias suficientes; e incentivar instituições financeiras a conceder crédito, mantendo o sistema bancário líquido e estável.

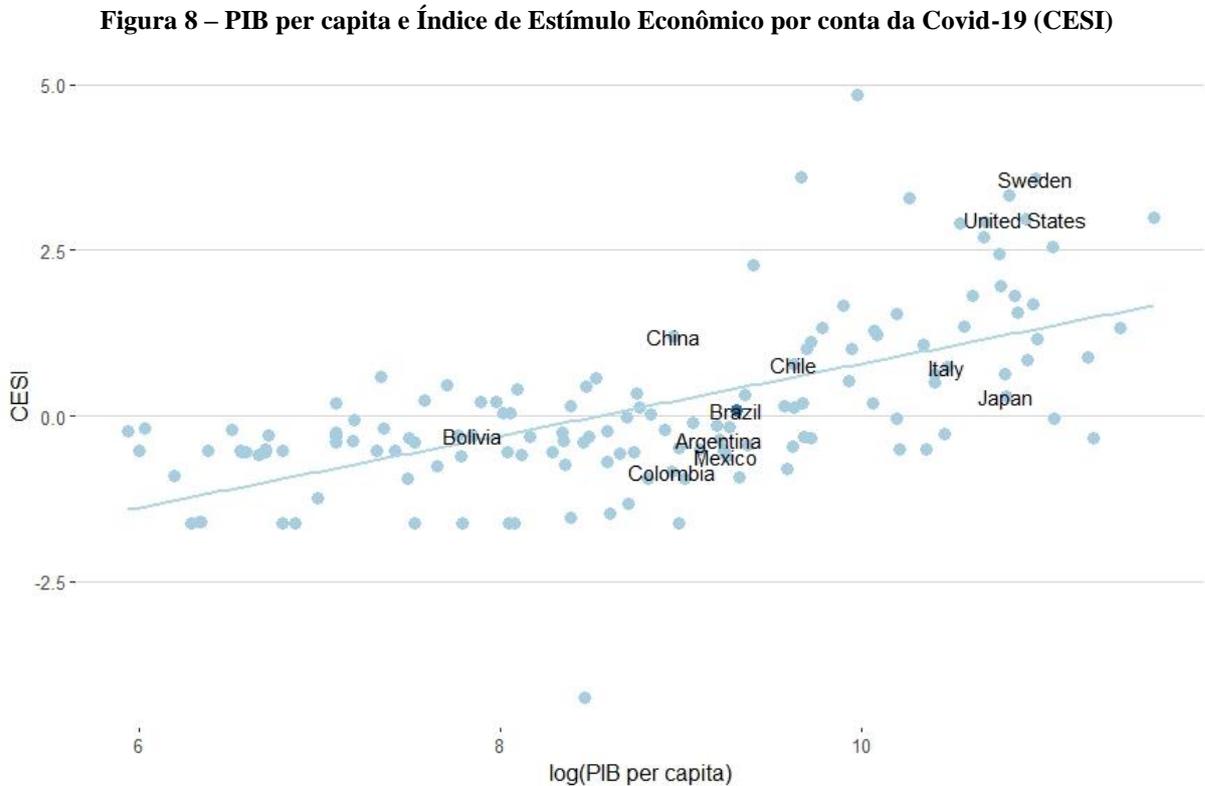
No estudo desenvolvido por Elgin, Basbug e Yalaman (2020), foi elaborado o índice CESI<sup>1</sup> (do inglês: Covid-19 Economic Stimulus Index) que tem a finalidade de medir a intensidade dos estímulos à economia em resposta à pandemia de Covid-19, para isto são apresentadas várias métricas que tentam capturar a intensidade das políticas fiscais, monetárias e de balanço de pagamentos dos países. As economias que adotaram maiores medidas de estímulo se enquadraram em um ou mais dos fatores descritos: maior PIB per capita, população mais idosa, menor número de leitos per capita, maiores taxas de infecção, maior número de casos registrados.

O CESI do Brasil foi de 0,09, de todos os países da amostra o maior foi observado no Bahrein, 4,85, e o menor na Argélia, -4,25. Esses resultados demonstram que os estímulos para amenizar os efeitos econômicos da Covid-19 medidos pelo CESI no país estão abaixo da média, 0,15, mas estão acima da mediana, -0,21. A Figura 8 mostra a CESI de todos os países da

---

<sup>1</sup> O índice CESI constituiu uma análise conjunta referente a idade mediana da população, número de leitos hospitalares per capita, PIB per capita e número total de casos estão significativamente associados à extensão das respostas das políticas econômicas dos países (ELGIN; BASBUG; YALAMAN, 2020).

amostra e destaca alguns países da América Latina, China, Estados Unidos, Itália, Japão e Suécia (ELGIN; BASBUG; YALAMAN, 2020).



De acordo com o Ministério da Economia, o impacto estimado de déficit primário para 2020 com as medidas econômicas planejadas pelo Governo Federal chega a R\$ 419,2 bi (5,55% do PIB), dos quais R\$ 225,6 bilhões são decorrentes das medidas anunciadas até o final do mês de abril (DEE/SEPLAG, 2020). Diante disso, cada estado adotou suas medidas para contenção do novo coronavírus. Na atual pesquisa o foco é o estado do Rio Grande do Sul, cujos aspectos de enfrentamento a pandemia são discutidos na sequência.

### 2.1.1 Ações para conter o SARS CoV-2 e seus efeitos na economia do Rio Grande do Sul

O Estado do Rio Grande do Sul instituiu pelo Decreto Estadual nº 55.240, no dia 10 de maio de 2020, o modelo de distanciamento controlado para fins de prevenção e de enfrentamento à pandemia causada pela Covid-19 no Rio Grande do Sul.

Baseado na segmentação regional e setorial, o Estado foi dividido em 20 regiões e cada uma será avaliada diariamente com atualização semanal, por meio de 11 indicadores<sup>2</sup> consolidados em dois grandes grupos com pesos iguais na definição final: propagação – velocidade do avanço, estágio da evolução e incidência de novos casos sobre a população; e capacidade de atendimento – capacidade de atendimento e mudança da capacidade de atendimento (KANNENBERG, 2020b).

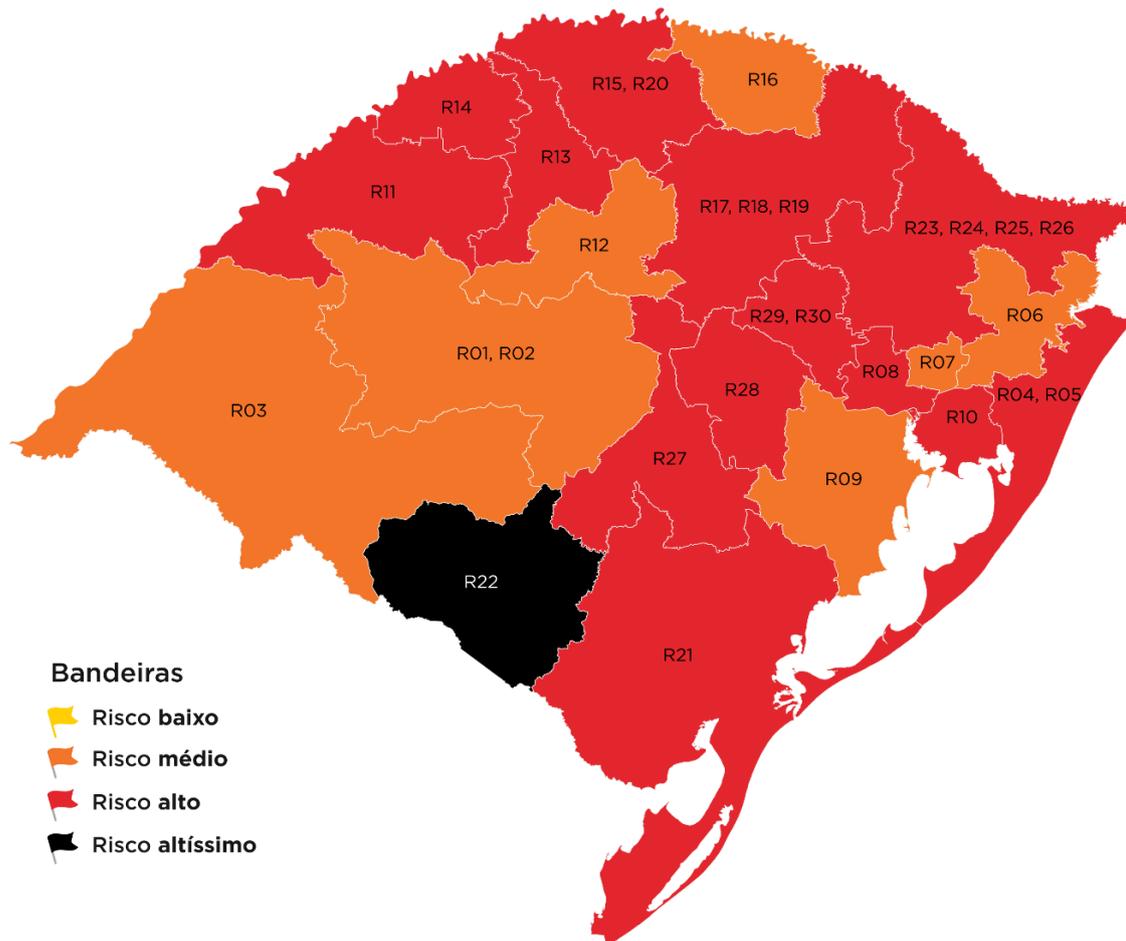
Com o resultado desses indicadores, o Distanciamento Controlado dispõe de quatro níveis de restrições para ser indicado em cada região, sendo as bandeiras de cores e definições:

- Amarela (risco baixo) – região com alta capacidade do sistema de saúde e baixa propagação da doença;
- Laranja (risco médio) – região que está ou com média capacidade do sistema de saúde e baixa propagação do vírus, ou alta capacidade do sistema de saúde e média propagação do vírus;
- Vermelha (risco alto) – região ou com baixa capacidade do sistema de saúde e média propagação do vírus, ou média/alta capacidade do sistema de saúde com alta propagação do vírus;
- Preta (risco altíssimo) – região com baixa capacidade do sistema de saúde e alta propagação do vírus (KANNENBERG, 2020a).

---

<sup>2</sup> As medidas mensuradas se dispõem em grupo Propagação e subgrupo Velocidade do avanço: número de casos novos confirmados nos últimos 7 dias / aos de 7 dias anteriores, número de internados por SRAG em UTI no último dia / há 7 dias atrás, número de pacientes COVID-19 (confirmados) em leitos clínicos no último dia / há 7 dias atrás, número de pacientes COVID-19 (confirmados) em leitos UTI no último dia / há 7 dias atrás; Grupo Propagação e subgrupo Incidência de novos casos sobre a população: número de confirmados nos últimos 7 dias para cada 100.000 habitantes, número de óbitos nos últimos 7 dias para cada 100.000 habitantes; Grupo Propagação e subgrupo Estágio da Evolução na região: total de casos ativos até o último dia / total de casos recuperados até o último dia; grupo Capacidade de atendimento subgrupo Capacidade de atendimento: número de leitos de UTI na macrorregião disponíveis para atender COVID no último dia para cada 100 mil idosos (60+), número de leitos de UTI no RS disponíveis para atender COVID no último dia; Grupo Capacidade de atendimento e subgrupo Mudança da Capacidade de atendimento: número de leitos de UTI disponíveis no último dia para atender COVID / há 7 dias atrás, número de leitos de UTI disponíveis no último dia para atender COVID / há 7 dias atrás (KANNENBERG, 2020b).

**Figura 9 – Distanciamento controlado em cada região do Rio Grande do Sul da semana 05 a 11 de janeiro**



Fonte: Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2021).

A partir da realidade regional exposta, os municípios necessitam adotar estratégias para o enfrentamento da epidemia, como a adoção de medidas restritivas à entrada e saída de pessoas e veículos de suas fronteiras territoriais. Além de estabelecer, pelas autoridades municipais competentes, o cumprimento das proibições e disposições estabelecidas no Decreto, como aponta o texto de Kannenberg (2020b).

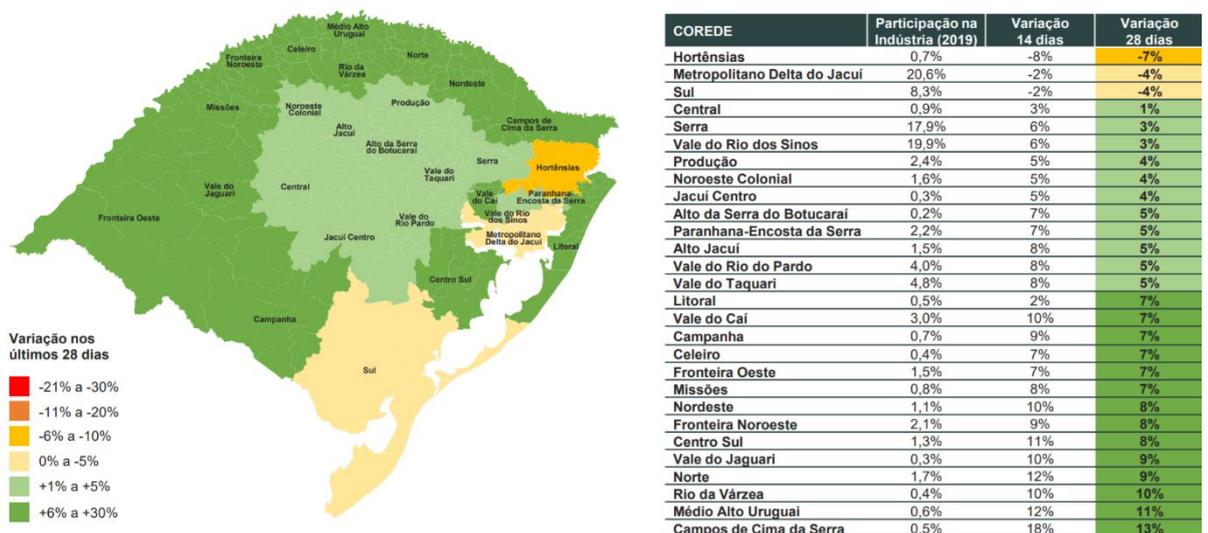
Em cada atividade dos setores discriminados pelo Estado (administração pública, agropecuária, alojamento e alimentação, serviços, comércio, indústria, transporte, saúde, serviços de informação e comunicação, serviços de utilidade pública) existem dois critérios de funcionamento: o teto de operação e o modo de operação. No primeiro, se a atividade estiver em funcionamento, existe um percentual máximo de trabalhadores presentes para a realização da atividade; já o segundo critério, indica o modo que o local pode operar, se presencialmente, com as restrições aplicadas pelos protocolos e/ou de maneiras alternativas para manter a atividade em funcionamento (KANNENBERG, 2020a).

No Boletim Semanal da Receita Estadual (SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021), é possível aferir o comportamento da economia gaúcha sob a ótica das informações fiscais de contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) pelas vendas nos setores, exceto no setor de serviços e energia elétrica.

O Boletim mais atualizado (Edição 30) no presente momento, com o período de análise do dia 16 de março de 2020 a 31 de dezembro de 2020, demonstra o comportamento de vendas a consumidor final no acumulado de curto prazo (14 dias) e de médio prazo (28 dias) tendo a data base de 31 de dezembro de 2020, o que resultou numa evidência positiva relativa a região Médio Alto Uruguai, sendo o segundo COREDE<sup>3</sup> com melhores variações nos indicadores de curto (12%) e médio prazo (11,1%) em comparação com o período do ano anterior de análise do boletim (SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021), como fica mais evidente na Figura 10.

**Figura 10 – Evolução das vendas no varejo por COREDE**

**VARIAÇÃO NO ACUMULADO DOS ÚLTIMOS 14 E 28 DIAS FRENTE A 2019**



Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (2021).

<sup>3</sup> O Comitê de Desenvolvimento Regional - COREDE, foi formalmente constituído nos termos da Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994, é um fórum de discussão que visa a promoção de políticas e ações voltadas para as regiões em desenvolvimento, composto por 24 regiões delimitadas no território do Rio Grande do Sul (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2020). Utiliza de base principalmente o indicador IDESE, que é um conjunto de doze indicadores divididos nos três blocos. O Bloco Educação utiliza cinco indicadores, que se dividem em quatro sub-blocos, de acordo com as faixas etárias. O Bloco Renda é composto por dois sub-blocos, sobre apropriação de renda e geração de renda. O Bloco Saúde utiliza cinco indicadores, que são divididos em três sub-blocos de saúde materno-infantil, condições gerais de saúde e longevidade (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2015).

O impacto econômico direto no território gaúcho é previsto de R\$ 60 milhões mensais com benefício a 206 mil empresas. Somente em abril, em todo Rio Grande do Sul, a perda de arrecadação bruta foi de R\$ 700 milhões, com projeção de perda para maio de R\$ 900 milhões. A Secretaria da Fazenda do Estado elaborou diversos cenários, sintetizados nos três cenários expostos na Tabela 1 logo abaixo, o cenário mais pessimista projeta uma queda de 35% na arrecadação de ICMS, variando conforme o tempo que perdurar a pandemia, contando a partir de 15 de maio de 2020 (SECOM, 2020).

**Tabela 1 – Repercussão sobre a arrecadação do ICMS (R\$ milhões)**

Duração da crise	% de variação na arrecadação ICMS em termos reais			
	-20%	-25%	-30%	-35%
3 meses	-1.750	-2.187	-2.625	-3.062
4 meses	-2.320	-2.901	-3.481	-4.061
5 meses	-2.906	-3.632	-4.359	-5.085

Fonte: Secom (2020).

Com base das informações do Boletim é possível caracterizar uma relativa estabilidade na arrecadação de ICMS no Rio Grande do Sul, principal tributo estadual, os números mostram forte recuperação entre agosto e dezembro, sendo dezembro o quinto mês consecutivo de variação positiva, apresentando um crescimento de 10,3% (R\$ 340 milhões) comparado ao período equivalente de 2019. O melhor resultado ocorreu em outubro (11,6%), enquanto o pior aconteceu em maio (-28,6%), demonstrado na Figura 11. Com isso, acarretou numa queda de R\$ 141 milhões na arrecadação acumulada do ano em comparação ao mesmo período do ano anterior, o valor total de arrecadação do ano de 2020 foi de R\$ 37,31 bilhões, o que caracteriza uma queda de -0,4% no período comparativo, desconsiderando o REFAZ, caso se levar em conta as receitas extraordinárias a arrecadação efetiva cai para -2,9% em relação a 2019, isto se deve em grande parte ao impacto direto no acumulado após cinco meses de variações negativas (março a julho) (SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021).

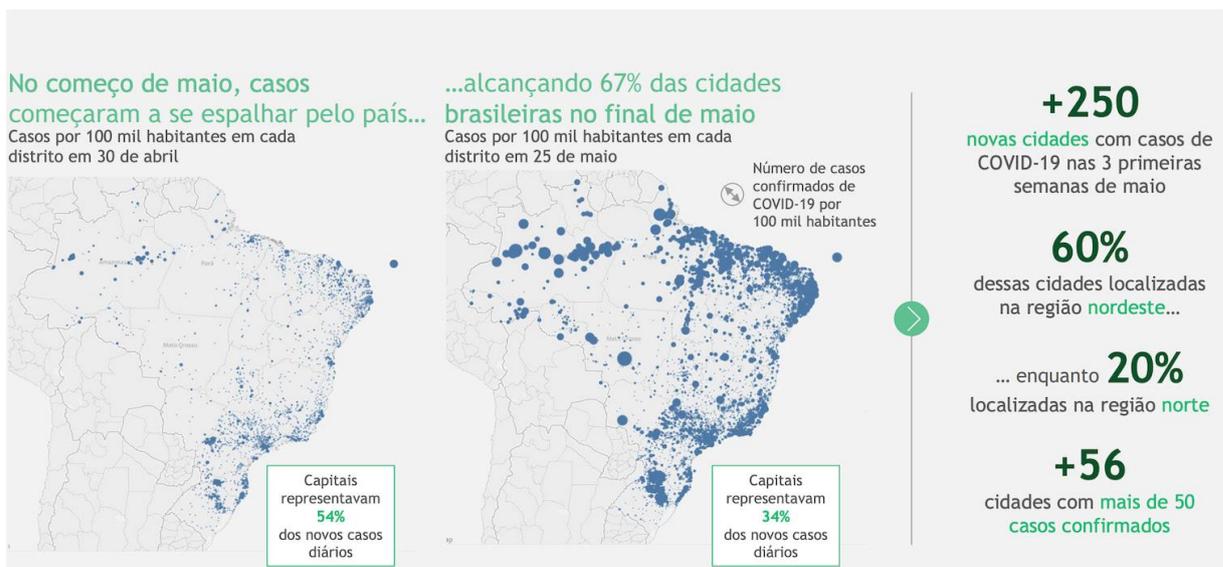
**Figura 11 – Evolução da arrecadação de ICMS no RS**



Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (2021).

Advindo da preocupação da Covid-19 no município, na Figura 12 é possível visualizar a interiorização da doença em todo o Brasil, inclusive na região noroeste do Rio Grande do Sul, em estudo neste trabalho, num período menor de um mês. A análise realizada pelo Boston Consulting Group, exposta no Covid Radar (2020) apresenta que, na esfera nacional, dentro das três primeiras semanas de maio, houve um aumento de 250 novas cidades com casos de Covid-19, além do acréscimo de 56 cidades com mais de 50 casos confirmados.

**Figura 12 – Novos epicentros longes das capitais brasileiras**

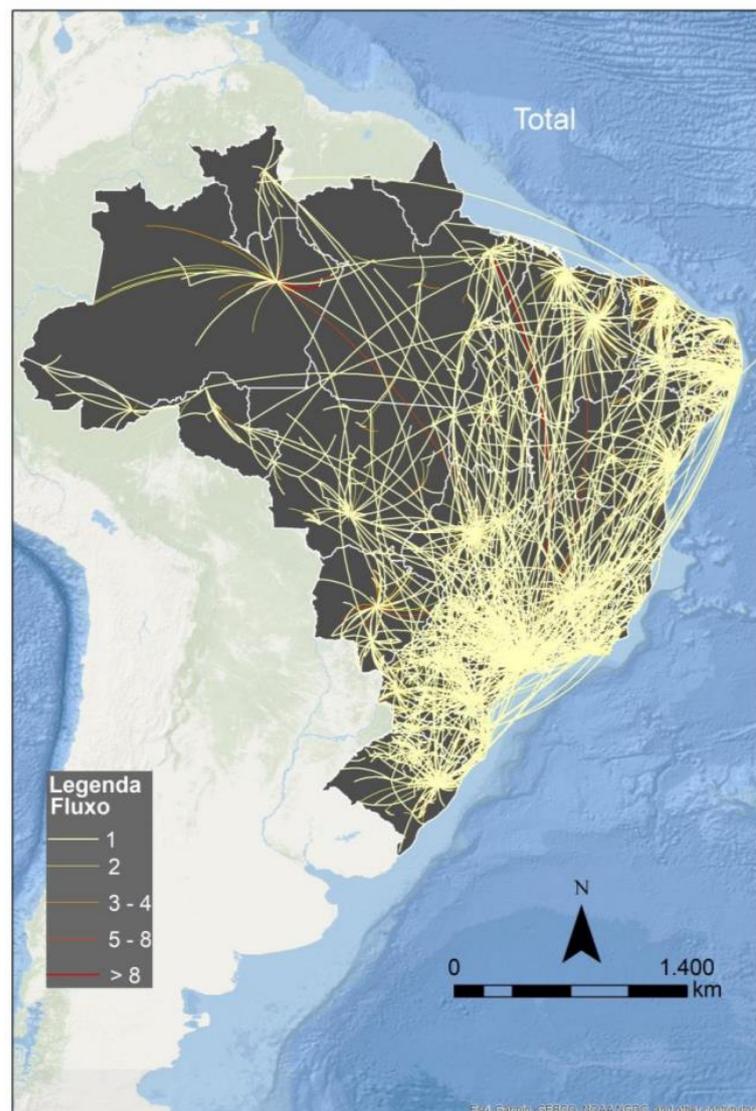


Fonte: Covid Radar; Análise BCG (2020).

A interiorização do vírus acarreta complicações do ponto de vista de capacidade de atendimento do sistema de saúde, pois em razão da menor disponibilidade e capacidade dos serviços de saúde nas cidades do interior, implica numa busca pelo atendimento, direcionada aos centros maiores, com mais recursos. Contudo, normalmente estes centros urbanos já se encontram sobrecarregados, por causa do tempo de recuperação da doença ser lento, associado à alta taxa de contaminação, conforme aponta a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ, 2020b).

A demanda por serviços mais especializados de saúde como UTI e respiradores aos procedimentos de média e/ou alta complexidade, comumente encontrados em regiões mais populosas, fica evidente na Figura 13, onde se demonstra o fluxo populacional em busca de atendimento para tratamento da Covid-19 e SRAG (Síndrome Respiratória Aguda Grave) até o dia 4 de maio de 2020 (FIOCRUZ, 2020a).

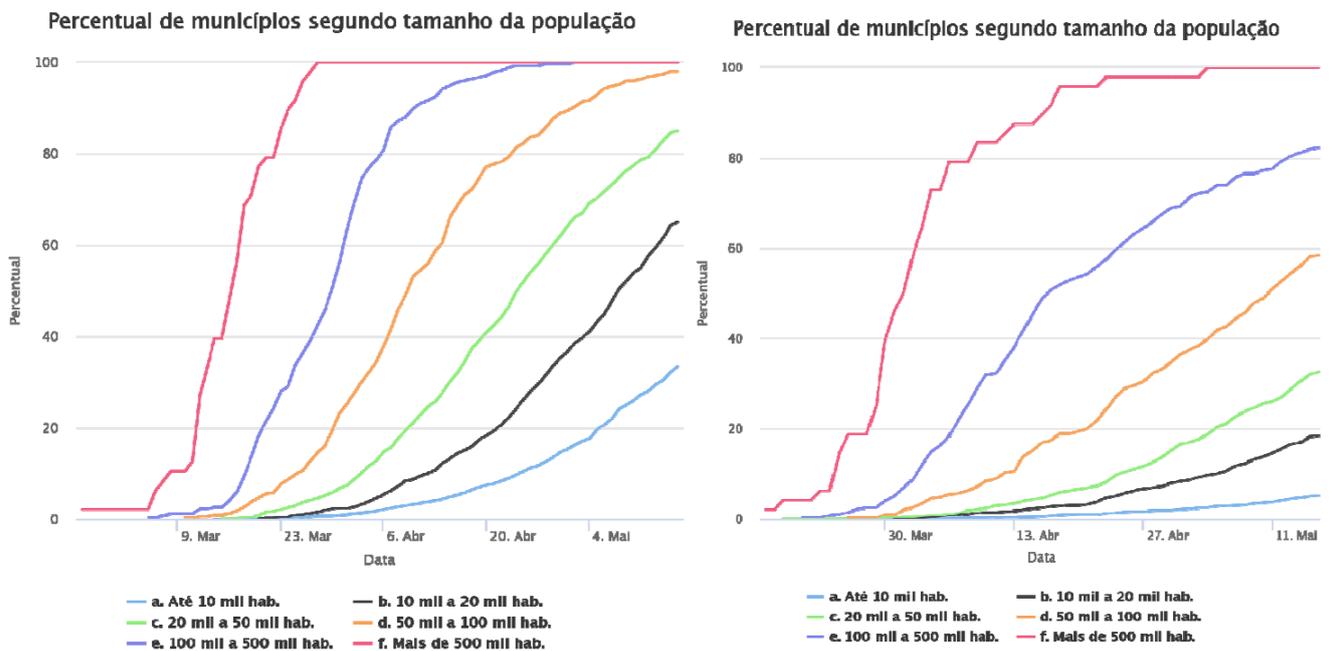
**Figura 13 – Fluxo de pacientes registrados no SIVEP-Gripe**



Fonte: Fiocruz (2020a).

Na Nota Técnica da Fundação Oswaldo Cruz do dia 20 de maio de 2020, são descritos os gráficos da Figura 14, que confirmam o descontrole na interiorização da doença no Brasil, sendo apontado uma velocidade alarmantemente próxima nas cidades de pequeno, médio e grande porte no número de casos e óbitos causados pela Covid-19. Outra Nota Técnica aponta possível subnotificação de casos pelo Ministério da Saúde, agravante na difusão territorial da doença (FIOCRUZ, 2020b).

**Figura 14 – Percentual de municípios que apresentaram casos e dos que apresentam óbitos no Brasil**

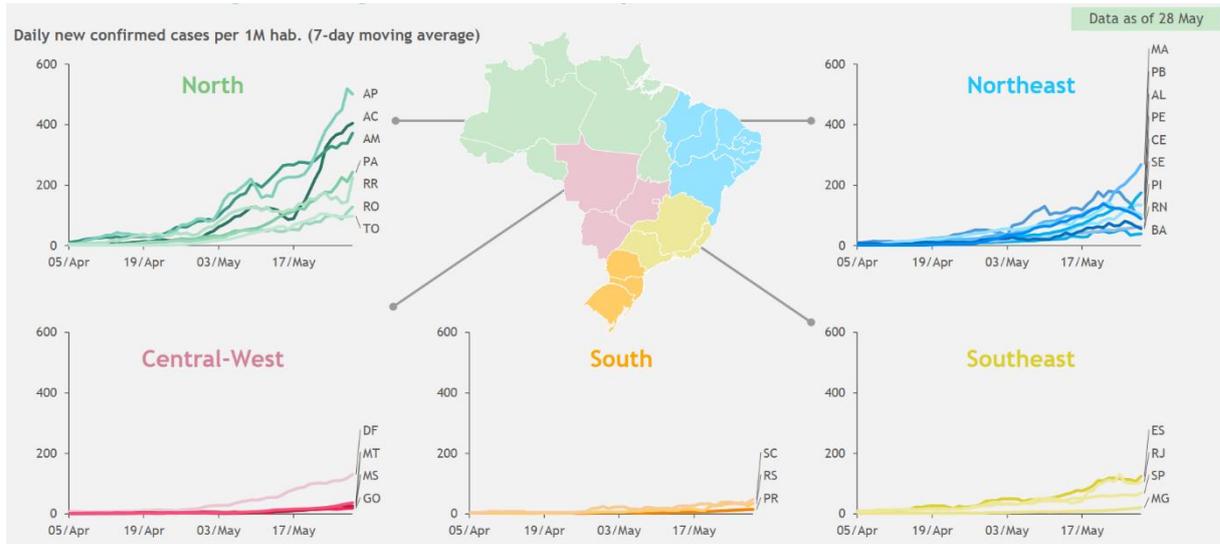


Fonte: Fiocruz (2020a).

A Fiocruz (2020b) destaca que houve tempo disponível para evitar a interiorização descontrolada da Covid-19, no entanto, as medidas de isolamento em grandes centros não foram suficientes, principalmente pelas dificuldades em adotar um discurso único nas três esferas de administração pública (executivo municipal, estadual e federal). Colocando em risco de forma precipitada cerca de 27% da população brasileira, habitantes fora dos grandes polos, apenas pela inequação na consideração das redes de conexão entre os municípios, não tendo sido impostas barreiras sanitárias eficazes e assim a disseminação do vírus foi acelerada pela livre circulação de pessoas, bens e serviços entre os municípios.

No que se refere ao Rio Grande do Sul, o estudo da Boston Consulting Group, exposto no Covid Radar (2020) aponta que a curva de crescimento nos casos de Covid-19 na região sul é menos elevada que outras regiões, como é demonstrado na Figura 15.

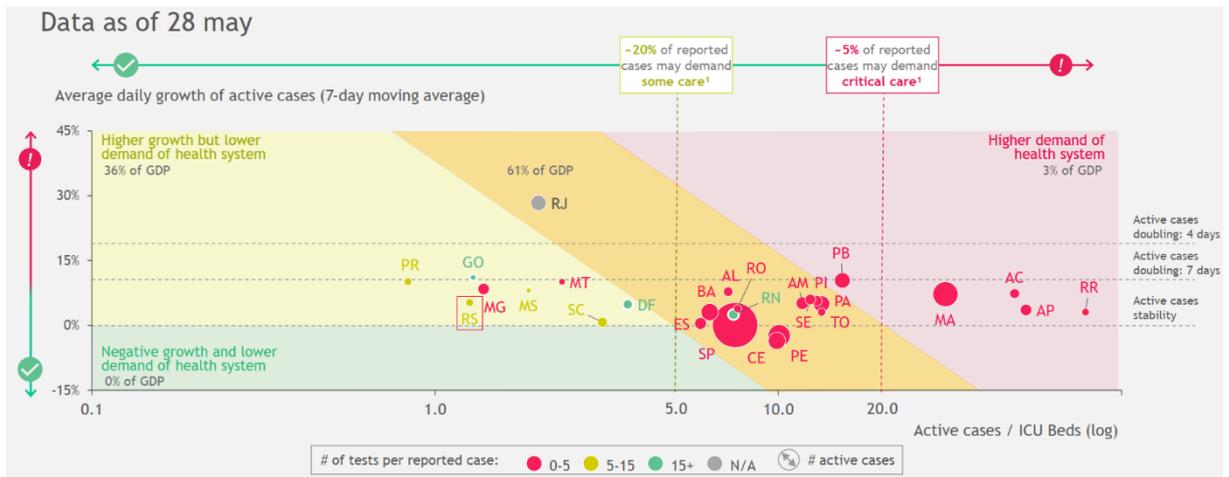
**Figura 15 – Crescimento da Covid-19 em ritmo diferente entre os estados brasileiros**



Fonte: Covid Radar; Análise BCG (2020).

Além de que o estado do Rio Grande do Sul está melhor posicionado em relação a outros estados no crescimento médio de casos diários pelo coronavírus, o crescimento encontra-se elevado, porém relativamente com baixa demanda do sistema de saúde, conforme pode ser evidenciado na Figura 16.

**Figura 16 – Crescimento em casos diários perante a capacidade do sistema de saúde nos estados**

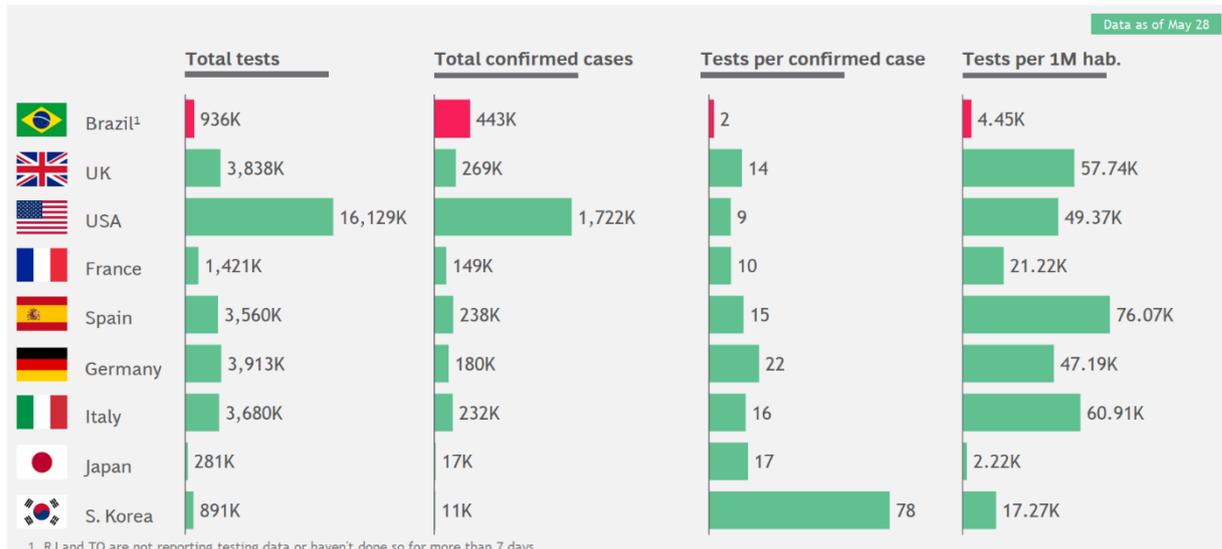


Fonte: Covid Radar; Análise BCG (2020).

A partir de um tempo em recessão com os meios de oferta fechados pelas medidas de distanciamento social, o Estado do Rio Grande do Sul, orientado pelo Distanciamento Controlado, desenvolveu planos de reaberturas locais. Nesta realidade implementada, com protocolos estaduais diferenciados, a testagem em massa desempenharia um papel muito

importante num controle eficiente do SARS CoV-2, como aponta o estudo exposto em Covid Radar (2020) com destaque a Figura 17 retirada do mesmo estudo.

**Figura 17 – Comparativo de testagem da Covid-19 nos países mais atingidos**



Fonte: Covid Radar; Análise BCG (2020).

Medidas estratégicas variam dentro do território nacional, partindo de cada esfera estadual as diretrizes regionais aos estados, regendo iniciativas municipais de amparo a esfera econômica e de saúde pública, com o objetivo de mitigar os pontos críticos de condições sanitárias, renda, habitação e transporte durante esta pandemia (COVID RADAR, 2020).

Com o emblema do governo estadual de não focar apenas em salvar pessoas jurídicas, mas a renda de dezenas de milhares de pessoas físicas, com o objetivo principal de manter a economia dinâmica e evitar o fechamento de negócios. O governo trabalha, a partir do levantamento dos impactos por setor produtivo, para garantir apoio aos negócios, assim, a manutenção dos serviços que os empreendedores necessitam ao longo de sua jornada durante os efeitos das medidas de mitigação adotadas no enfrentamento à pandemia (SECOM, 2020).

Contudo, não é o que se encontra no cenário econômico, pois o governo em esfera federal e estadual está falhando em fazer com que os recursos liberados para combater a crise econômica, causada pela pandemia do novo coronavírus, cheguem a quem precisa. Sendo que apenas R\$ 109,76 bilhões dos R\$ 255,83 bilhões autorizados pelo Palácio do Planalto através de medidas provisórias (MPs) para o combate à pandemia do coronavírus, foram efetivamente pagos, correspondendo apenas a 42,9% do total do valor anunciado (AGÊNCIA SENADO, 2020b). A pesquisa do Sebrae (2020) também auxilia na corroboração destes dados, evidenciando que 54,9% do escopo do estudo (microempreendedores individuais, micro e

pequenas empresas), já precisou ou precisará de empréstimo para manter as empresas sem gerar demissões, além disso, ainda demonstra que 70% dos empresários já tentaram buscar empréstimos, mas somente 11,3% o conseguiram efetivamente.

Segundo a Agência Senado (2020b), a Medida Provisória 944/2020 para financiar a folha de pagamentos das empresas com recursos principalmente do Tesouro Nacional e assim tentar conter demissões, entrou em vigor no dia 3 de abril com um total programado de R\$ 40 bilhões, até dia 15 de maio, apenas R\$ 1,64 bilhão foi repassado às pequenas e médias empresas. Assim, a má execução dificulta a sobrevivência das pequenas e médias empresas e causa mais desemprego, prejudicando principalmente as de menor porte e menos estáveis, justo 99% das empresas do país que empregam 50% das pessoas, sendo que em um período de 12 anos (2007 a 2019), as micro e pequenas empresas geraram 12,5 milhões de empregos, enquanto as médias e grandes, infelizmente, reduziram os empregos em 1,5 milhão (AGÊNCIA SENADO, 2020c).

Com o desemprego, o número de Microempreendedores Individuais (MEIs) representaram 81,7% dos casos de aberturas de empresas no primeiro trimestre, subindo 12,6% em relação ao período homólogo. O setor de Serviços representou 62,5% das aberturas no período (CNN, 2020). Esse acréscimo preocupa por se tornarem uma parcela da população que está desassistida como é apontado anteriormente, o amparo não chega a quem realmente necessita neste momento de crise, inclusive as pessoas jurídicas.

Diante disso, as ações de estratégia podem auxiliar os empreendedores nesse contexto. No próximo tópico são apresentados os conceitos de estratégias que embasam a atual pesquisa.

## 2.2 ESTRATÉGIA

Referente a palavra “estratégia”, sua origem grega com uma conotação militar denota objetivos claros, comando e planejamento; nas definições dicionarizadas incluem "plano", "método" e "estratagema" (MARIOTTO, 2003). Ao decorrer do tempo, a visão da administração aos princípios de estratégia aplicada as organizações modernas foram se alterando com novas e diversas constatações.

Na década de 1950 houve o desenvolvimento da discussão sobre a adequação da estratégia de empresas em relação ao ambiente de negócios e à aplicação do planejamento como forma de proporcionar melhores condições de sobrevivência no ambiente de negócios (CALDEIRA et al., 2010).

No início dos anos 60 surge a proposta do Planejamento Estratégico como um processo substituto ao planejamento de longo prazo (GHEMAWAT, 2000). De acordo com Caldeira et al. (2010, p. 222), esse planejamento possibilita “combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos como determinantes na escolha da estratégia mais adequada para os negócios”.

Na década de 1970 se questiona quanto à visão reduzida da estratégia como um processo de planejamento (CALDEIRA et al., 2010). É o caso de Ansoff (1965), que propôs um modelo para explicar a fusão entre estratégia corporativa e linhas de estratégia de negócios, enquanto Mintzberg (1973) introduziu a concepção de evolução no conceito de estratégia, pensando que a estratégia não pode ser definida. Pois as mudanças são inerentes as estratégias, porque as vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças são muito relativas ao longo do tempo.

Surge na década de 1980, após décadas de experimentos e ensaios, o conceito de Administração Estratégica (CALDEIRA et al., 2010). Este conceito teve contribuição dos estudos de Porter (1980) sobre posicionamento competitivo como base para a formulação da estratégia, enquanto Prahalad e Hamel (1990) descreveram a melhor estratégia da empresa se tornar seu futuro participante, sempre mantendo-se numa posição ofensiva.

Este breve resumo histórico do “pensamento estratégico aplicado à administração denota a presença de duas perspectivas centrais: a que focaliza ações ambientais sobre as organizações e a que enfatiza aspectos comportamentais de seus integrantes quanto à competência para obter e gerir recursos” (CALDEIRA et al., 2010, p. 222).

Neste segundo grupo estão inserindo propostas como Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), a estratégia pode não ser devida a ações intencionais, mas acidentais, porque decisões estratégicas são o produto do jogo de poder na atuação resultante da empresa no

cenário competitivo, não sendo assim formadas exclusivamente de forma deliberada a partir de uma planificação estratégica (CALDEIRA et al., 2010).

“O termo estratégia é definido como um padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos, políticas e planos de uma empresa” (CALDEIRA et al., 2010, p. 223). Definido por Mintzberg e Quinn (2001), é essa estratégia que determina a amplitude de negócios, a organização humana e econômica, além das contribuições para proprietários, colaboradores, clientes e comunidades. Tal definição é fruto de uma série de construtos, inclusive na proposta de Henderson (1998 apud CALDEIRA et al., 2010, p. 223), “o qual pondera que a competição empresarial segue uma linha muito parecida com a da evolução das espécies, em que as empresas ou seres vivos, na luta pela sobrevivência, precisam se diferenciar para se perpetuar”.

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam a descrição da estratégia por meio da sua relação com a competitividade, pois apenas avaliando-se a atuação da empresa no cenário competitivo é possível identificar sua real estratégia, podendo esta representar, por vezes, um novo posicionamento dentro de uma mesma perspectiva. Portanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem estratégia como uma linha de ação coerente que conduz à organização resultados importantes e desejáveis, tenha ela sido planejada com antecedência ou não. Segundo os autores, é possível observar duas diferentes dimensões pelas quais a estratégia aplicada à administração tem sido conceituada: a estratégia deliberada (focalizada no controle) e a estratégia emergente (focalizada no aprendizado).

O foco da estratégia deliberada é certificar-se que a intenção de gerenciamento seja realmente implementada. Já a estratégia emergente é focada na execução de ações governadas por intenções, havendo adaptação dessas intenções a novas compreensões pertinentes no momento. É contraintuitivo conceber estratégia sem plano, em perspectiva a sua definição, porém poucas estratégias (ou nenhuma) são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

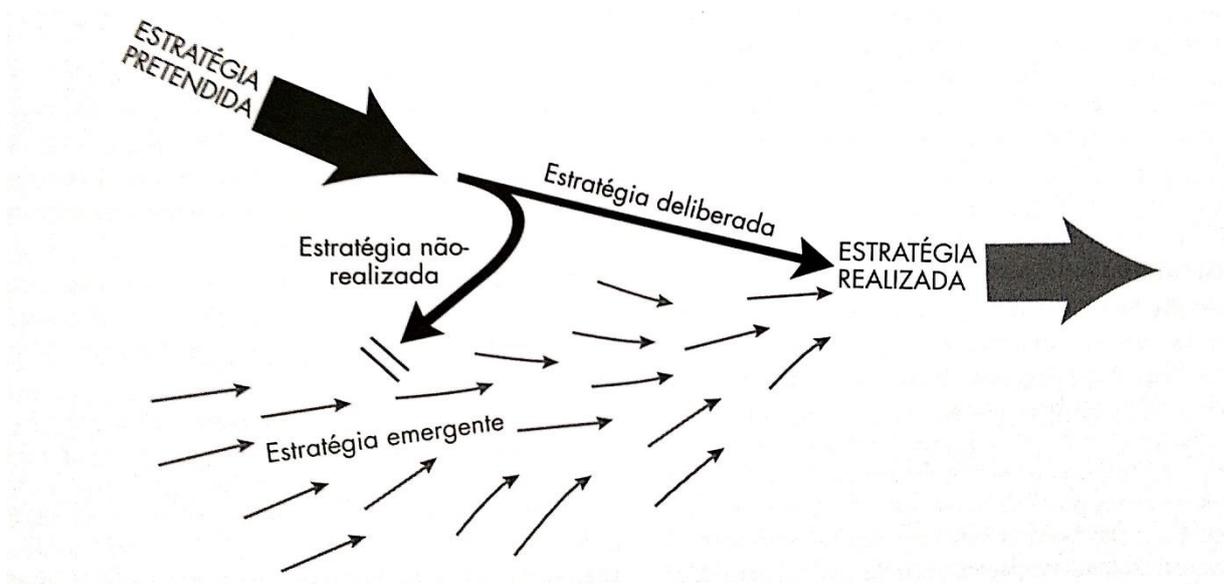
É preciso misturar os dois aspectos anteriores de alguma forma, exercendo controle de modo a impulsionar o aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Além de algumas estratégias pretendidas podem se demonstrar como não ser realizáveis, podendo até ser que nem todas as estratégias implementadas sejam esperadas, razão pela qual é necessário manter a consistência entre a formulação da estratégia e a implementação eficaz (CALDEIRA et al., 2010). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) defendem uma estratégia focalizada no esforço coletivo, porque a estratégia compartilhada da organização tem a capacidade de direcionar tropas individuais na mesma direção, evitando assim esforços repetidos.

Para Slack (1997), a hierarquia estratégica divide-se basicamente em três níveis: nível corporativo, que determina em que tipo de atividade a empresa estará localizada (onde competir); o nível de negócios relacionado na atuação da empresa em um ou mais segmentos (como competir) e o nível funcional no qual as estratégias usadas nas várias áreas funcionais da empresa são determinadas.

Torna-se evidente a observação das diferentes dimensões segundo as quais a estratégia aplicada à administração vem sendo conceituadas, onde a primeira tem por base os resultados da estratégia e a outra no processo pelo qual esta estratégia vai se desenvolvendo (WHITTINGTON, 1993). Sob a dimensão de resultados está a concepção da estratégia na intensidade que é usada como meio de obtenção ao lucro; no outro, a estratégia é voltada a resultados mais pluralistas que adicionam objetivos além da busca pelo lucro máximo (CALDEIRA et al., 2010).

Na dimensão de processo é apresentado de forma a ter continuidade de um extremo, onde um processo estratégico deliberado é adotado, para o outro, onde a estratégia é vista como um processo emergente (WHITTINGTON, 1993). Afirmação esta que converge com as ideias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), para quem novas estratégias podem estar emergindo continuamente, sendo que a estratégia que uma organização pratica não é apenas resultado de um plano rígido, mas sim um padrão que se forma a partir de uma sequência de decisões e ações. A Figura 18 ilustra a estratégia efetivamente realizada, fruto de estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes e não realizadas.

**Figura 18 – Formação de uma estratégia realizada**



Fonte: Mintzberg et al. (2006, p. 25).

Com base nesse pressuposto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) identificam diferentes tipos de estratégia, desde a mais puramente deliberada à não convencionalmente emergente observando-se, na prática, diferentes combinações dessas condições. A seguir tem-se a descrição de cada uma delas:

- Planejada – as estratégias se originam em planos formais, a partir de uma liderança central partem intenções precisas, formuladas e articuladas, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível. São mais deliberadas;
- Empreendedora – as estratégias se originam numa visão central, as intenções existem com a visão pessoal de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades, o controle da organização está sob o comando do líder e localizada em um nicho no ambiente. São amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação;
- Ideológica – as estratégias se originam em crenças comuns, as intenções partem como a visão coletiva de todos os agentes, de forma inspiradora e relativamente imutável, controladas de modo normativo por meio de doutrinação e/ou socialização. São bastante deliberadas;
- Guarda-chuva – as estratégias se originam em restrições, com controle parcial das ações organizacionais, a liderança define os limites ou alvos estratégicos, dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências. São deliberadamente emergentes, a perspectiva é deliberada com posição emergente;
- Processo – as estratégias se originam no processo, os aspectos processuais (contratações, estrutura, etc.) são controlados pela liderança, deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes. São também deliberadamente emergentes.
- Desarticulada – as estratégias se originam em enclaves e empreendimentos, padrões em ações próprias são produzidas por agente(s) não tão ligado(s) ao restante da organização, na ausência de intenções centrais ou comuns, ou então indo em contradição direta com as intenções existentes. São organizacionalmente emergentes, independente da forma estratégica do(s) agente(s);
- Consenso – as estratégias se originam num consenso, os agentes convergem quanto a padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns, por meio de ajustes mútuos. São bastante emergentes;
- Imposta – as estratégias se originam no ambiente externo, dita padrões de ações impostos diretamente ou de opção organizacional implicitamente esperada ou

limitadora. São principalmente emergentes, embora possam ser deliberadas na adoção organizacional.

Sendo assim, não existe um tipo único de estratégia correto a ser seguido, pois para alcançar com êxito uma boa posição estratégica no mercado, o que importa é o desempenho da organização em si, e não o do seu planejamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ainda afirmam que as estratégias escolhidas não precisam ser deliberadas para serem eficazes, as estratégias emergentes também podem ser eficazes, além de que muitas estratégias deliberadas implementadas com sucesso se mostram desastrosas ao final do processo.

No presente trabalho, onde busca-se caracterizar as estratégias em algumas empresas, Whittington (2004) complementa ressaltando a importância em se pesquisar o modo como as organizações formulam e trabalham sua estratégia, não apenas os conceitos teóricos. O mesmo autor enfatiza a compreensão do processo interativo que ocorre entre pessoas, ambiente, organização e estratégia para entender a formulação estratégica na organização.

No que se refere ao modo como as estratégias são feitas, Mintzberg (1986, apud GEUS, 2005) remete a três grupos distintos:

Modo empreendedor – onde o líder da organização assume os riscos das ações relevantes à organização. Tendo as quatro premissas fundamentais:

- As estratégias são dominadas por uma constante busca por novas oportunidades;
- O poder é centralizado nas mãos do proprietário, geralmente;
- O modo de estabelecer as estratégias é caracterizado por transições em direção as incertezas;
- O objetivo principal destas organizações é o crescimento.

Modo adaptativo – a organização caminha em pequenos passos para uma adaptação ao ambiente. Com as seguintes premissas que devem ser levadas em consideração:

- Não existem objetivos claros, as estratégias refletem a divisão do poder entre os membros que comandam a organização;
- O processo de formulação é reativo na solução de problemas e não proativo na busca de novas oportunidades;
- Nas organizações as decisões são incrementais;
- As decisões são marcadas pelo caráter desconexo.

Modo planejado – organizações com uma análise formal, um plano explícito integrando as estratégias. Possui três características essenciais:

- O planejador determina as regras da estratégia;

- O planejamento é focado em uma análise sistêmica, particularmente nos aspectos de custo;
- O planejamento é caracterizado por uma integração entre as decisões e as estratégias.

É importante salientar o que dita o processo de formulação estratégica é a situação atual da empresa, como informam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), sendo o grau de planejamento variável de acordo com o contexto.

Assim sendo, é possível caracterizar a situação econômica atual como uma crise de magnitude mundial, causada pela pandemia do novo coronavírus. Vivencia-se então um dos três fatores responsáveis pela aceleração histórica (guerra, revolução e epidemia), segundo Karnal (2020). Qualquer um destes fatos sempre deixou um legado de reflexão, aprendizado e mudanças, para enfrentá-los é necessário mobilizar ações emergenciais e imediatas. A primeira alteração no cenário causada pelos fatores descritos é a aceleração de processos que já estavam em curso, e de forma irreversível, como por exemplo as aulas e reuniões a distância hoje em dia (KARNAL, 2020).

Indo ao encontro com a ideia de Pinto (2020), que a digitalização do trabalho será um dos maiores legados da pandemia, pois durante as medidas de isolamento social foi exigido a muitos trabalhadores, de forma até forçadamente, ter de adotar o *home office* nas relações de trabalho. Essa nova forma de trabalho pode ser algo positivo, se as empresas e os profissionais conseguirem se adaptar no período. Assim, as consequências transpassam diversas esferas no meio de trabalho, desde a forma de se produzir até a forma que se distribui produtos e serviços, gerando uma mudança generalizada, a partir da aceleração e o aprofundamento da digitalização do trabalho (PINTO, 2020).

Apointa-se a antecipação da quarta revolução industrial, que já sendo descrita nos negócios os quais voltaram ao novo normal na China. Efeitos que eram esperados para os próximos anos, estão agora cada vez mais fazendo parte da rotina de todos os negócios, como o teletrabalho, o *home office* e as iniciativas orientadas para o mundo digital como *sites*, comunicação digital efetiva direta com o cliente (PINTO, 2020).

É justamente no mundo digital, por exemplo, no *e-commerce*, que existe uma competição mais presente e exigente nos produtos e serviços, sendo necessário se reinventar sempre, sendo necessário principalmente nesse período, oferecer soluções completamente novas, mudando a forma de pensar na resolução de problemas; o que antes funcionava, atualmente pode não funcionar. A inovação é fundamental nesse momento, o desafio é grande em uma crise inesperada como esta, tanto os profissionais como as empresas se veem num

contexto que em que são necessárias mudanças, é preciso se preparar para não haver desgaste aos envolvidos e no próprio empreendimento (PINTO, 2020).

As empresas privadas geralmente não investem recursos suficientes em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação (PD&I), mesmo que esteja em uma situação financeira mais confortável. É difícil financiar projetos arriscados em atividades de PD&I, não importando que a previsão de rentabilidade seja elevada. Isso é especialmente verdadeiro no caso de restrições e liquidez em tempos de retração econômica, que é o que acontece hoje (ALDAZABAL, 2020).

Sem dúvidas, os negócios que conseguem se adaptar nesse novo cenário, vão se sair melhor da crise. Profissões e negócios que conseguem se preparar para essa maior digitalização, melhorando a comunicação e o apoio a infraestrutura, estarão melhor nessa conjuntura, pois conseguem atender as reais demandas dos consumidores, de forma a entender e acompanhar as mudanças nos paradigmas na relação de consumo, entregando ao consumidor final produtos e serviços que façam verdadeiro sentido a quem os deseja no momento (PINTO, 2020).

É evidente a transformação radical no cenário econômico atual, sendo indispensável nos ambientes de concorrência de países e empresas reagir às mudanças encontrando soluções para se adaptarem a esta nova e repentina realidade (LEÃO et al., 2010). Para se preparar e reagir tempestivamente é imprescindível desenvolver processos de planejamento estratégico, para antecipar mudanças que precisam ser realizadas num tempo oportuno, mesmo que este seja curtíssimo, questão de dias/semanas (LEÃO et al., 2010).

Para Leão et al. (2010), à medida que se aumenta as incertezas, geralmente também cresce a necessidade de avaliação sobre as perspectivas futuras da realidade. Sendo para o autor, que as técnicas de cenários provêm de planejadores e de tomadores de decisão, apesar da percepção de que o futuro é incerto e indeterminado. Embora não seja possível anular a incerteza, nem definir a trajetória futura, as metodologias de construção de cenários contribuem para vislumbrar as interações entre as diferentes tendências, ajuda a verificar a consistência do conjunto de previsões que compõem as várias possibilidades, oferecendo descrições compreensíveis sobre o futuro (LEÃO et al., 2010). A partir de tais vistas panorâmicas, é possível julgar a adequação das políticas existentes ou de possíveis alternativas, instruindo as organizações sobre o planejamento de atividades (LEÃO et al., 2010).

No processo de construção de uma estratégia é o momento que deve proporcionar a organização a aprendizagem sobre o negócio e seu ambiente, como apontam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), fazendo com que seja capaz de identificar rupturas, inovações, descontinuidades, rearranjos que exijam mudanças nos planos (estratégicos organizacionais).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), também afirmam que uma empresa bem-sucedida (ou “excelente”), tendo vantagem competitiva, é preciso ser “dominada” por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação.

A inovação segundo Reichert (2020), além de estar relacionada a mudança tem de resultar algum benefício à organização, gerar um ganho que não necessariamente precise estar ligado diretamente ao lucro empresarial, sendo também necessário haver a aceitação do público dentro daquilo que a empresa está propondo. A inovação pode ser sistematizada em quatro áreas: do produto, onde especificamente é a criação de algo novo; de processo, onde há melhoria na eficiência interna, podendo gerar uma margem de lucro maior; de negócios, relacionado a gestão, num novo modelo de negócios ou nova forma de se organizar, incorporando novas ferramentas; e comercial, não se restringindo apenas a colocação no mercado, mas sim com a relação direta com os fornecedores, incorporando novas formas de compra e fontes de recursos (REICHERT, 2020).

Hamel e Prahalad (1993) conceituam o que permite pequenas organizações vencerem grandes concorrentes, destacando inicialmente o poder de “alavancar” na presença de tensão. Assim, tensão é definida como um desajuste entre os recursos de uma empresa e suas aspirações. Existem empresas que são bem-dotadas de recursos, mas que carecem de “tensão” em suas aspirações, e as que têm bases escassas de recursos, mas são movidas por uma ambição muito alta, ou seja, pela abundante tensão em aspirações (HAMEL; PRAHALAD, 1993).

Além da tensão, Hamel e Prahalad (1993), estipula outras maneiras de alavancar estrategicamente com uma base limitada de recursos:

- Concentrar recursos em um ponto focal estratégico, tornando mais eficaz as ações desenvolvidas a um objetivo singular;
- Acumular recursos de forma mais eficiente, tomando emprestados os recursos e extraindo conhecimentos das experiências transcorridas por outras empresas;
- Complementar um tipo de recurso com outro para criar maior valor, de forma a equilibrar o desenvolvimento, com a elaboração de produtos e infraestrutura;
- Observar os recursos disponíveis sempre que possível, optando pela reciclagem e pela cooptação de outras empresas;
- Recuperar recursos do mercado no menor tempo possível.

De modo que as empresas consigam se destacar no mercado, Hamel (1996) defende a estratégia como revolução, onde é preciso mudar a base de competição em seus setores.

Destacando posteriormente cinco precondições para a emergência de estratégia, de forma a emergir resoluções inovadoras, sendo elas:

**1. Novas vozes.** A colocação de novo "material genético" no processo de estratégia sempre serve para iluminar estratégias não convencionais. A alta gerência deve desistir do monopólio sobre a criação de estratégia, e constituintes anteriormente sub-representados devem receber maior participação no processo de criação de estratégia. Especificamente, acredito que pessoas jovens, novatos e aqueles que estão na periferia da organização merecem uma maior participação. É nesses constituintes que a diversidade se esconde. Desse modo, a criação de estratégia deve ser um processo plural, um empreendimento profundamente participativo.

**2. Novas conversações.** A criação de um diálogo sobre estratégia que atravessa todas as fronteiras comuns da organização e do setor aumenta substancialmente a probabilidade de que novas percepções de estratégia apareçam. Com frequência, em grandes organizações, as conversas tornam-se técnicas com o passar do tempo, com as mesmas pessoas falando para as mesmas pessoas sobre os mesmos assuntos, ano após ano. Depois de algum tempo, os indivíduos têm pouco a aprender uns com os outros. Oportunidades e novas percepções são criadas quando se justapõe de novas maneiras conhecimentos anteriormente isolados.

**3. Novas paixões.** Liberar o profundo senso de descoberta que reside em quase todo ser humano e focalizar esse senso de descoberta na busca por novas estratégias criadoras de valor é outro pré-requisito. Acredito que a suposição de que os indivíduos são contra a mudança está completamente errada. As pessoas são contra a mudança quando ela não oferece a perspectiva de nova oportunidade. Hoje fala-se muito a respeito de retorno sobre o investimento, mas prefiro pensar em termos de retorno sobre o investimento emocional. Os indivíduos não investirão emocionalmente em uma empresa e seu sucesso a menos que acreditem que obterão retorno sobre esse investimento. Toda a minha experiência sugere que os indivíduos aceitarão ansiosamente a mudança quando tiverem a chance de participar na invenção do futuro de sua empresa. Eles investirão quando houver uma chance de criar um futuro único e empolgante de que possam compartilhar.

**4. Novas perspectivas.** Novas lentes perceptuais que permitem aos indivíduos reconceberem seu setor, as capacidades de sua empresa, as necessidades dos clientes, etc. ajudam substancialmente no processo de inovação de estratégia. Para aumentar a probabilidade de inovação de estratégia, os gerentes devem tornar-se comerciantes de novas perspectivas. Eles devem constantemente procurar novas lentes que auxiliem as empresas a se reconceberem, bem como aos seus clientes, seus concorrentes e, assim, suas oportunidades.

**5. Novos experimentos.** O lançamento de uma série de pequenos experimentos que evitam riscos no mercado serve para maximizar a taxa de aprendizagem da empresa sobre as novas estratégias que funcionarão ou não. As percepções advindas de um diálogo de estratégias em bases amplas nunca serão perfeitas. Embora grande parte da análise tradicional possa ser realizada para realinhar essas percepções em forma de estratégias viáveis, há muita coisa a aprender no mercado. (Hamel, 1998, p. 12-13).

Em um ambiente dinâmico, a sustentação da vantagem competitiva requer combinação, organização e reorganização dos recursos, sendo o principal desafio para a estratégia descobrir qual é este grupo de recursos. Realizar isso eficazmente depende do aprendizado. Mais precisamente, à medida que as organizações aprendem quais grupos promovem vantagem competitiva e quais não promovem, construindo uma percepção que possibilita uma melhora no processo de agrupamento e reagrupamento. Tal conhecimento traz à tona o termo “capacidades dinâmicas”, que se caracteriza por ser rotinas estratégicas e organizacionais pelas

empresas criam configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e expiram, tendo uma capacidade crucial no centro da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico apresenta os procedimentos empregados para atingir os objetivos da atual pesquisa. Método, segundo Bastos e Keller (2004), se constitui por qualquer ação que se deseja realizar, em teoria ou prática, tendo que possuir processos apropriados para tal. Marconi e Lakatos (p. 221, 2003) expõem que “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?.” Ainda descrevem o método como a soma das atividades racionais e sistemáticas, alcançando o objetivo proposto, possuindo segurança e economia para isto, e através da metodologia é possível apresentar o caminho correto a ser seguido, identificando os erros e auxiliando nas decisões que deverão ser tomadas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo visa identificar as estratégias utilizadas por empreendedores no município de Frederico Westphalen/RS perante à crise provocada pela Covid-19. Convergindo assim, para uma natureza aplicada e exploratória, como aponta Hair Jr. et al. (2005), pois objetiva apontamentos de uma questão prática, explorando resoluções dentro do âmbito da estratégia organizacional. E de acordo com Gil (2002), uma pesquisa aplicada possui como principal característica a criação de conhecimento para a sua aplicação prática.

Relacionado a sua natureza dos dados, o referido trabalho possui enfoque qualitativo. Este enfoque se caracteriza pela inexistência de medidas numéricas e análises estatísticas (DIAS, 2000), focando no entendimento do tema abordado, busca-se o “porquê das coisas” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Além disso, no que se refere aos seus objetivos, o presente trabalho é considerado uma pesquisa descritiva, a qual, Gil (2002) estipula haver o intuito de descrever determinadas características de uma população ou um fenômeno estipulado. Sampieri, Collado e Lucio (2006) alegam, os estudos descritivos avaliam, medem ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser analisado, portanto uma pesquisa de cunho descritivo engloba uma série de questões, medindo ou coletando informações referentes a cada uma delas, no intuito descrever a pesquisa. Sendo que a atual pesquisa propõe a descrição de

características organizacionais, de foco no planejamento e trazendo por fim sugestões de ações nos empreendimentos que serão estudados.

Com relação aos procedimentos técnicos, a coleta de dados foi realizada por meio de estudo de caso. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso provém conhecimento amplo e detalhado por meio de uma análise profunda, através de um ou de poucos objetos de pesquisa. O estudo de caso geralmente é organizado em torno a questões que se referem ao “como” e “ao porquê” da investigação (VENTURA, 2007).

A pretensão em um estudo de caso é investigar, como uma unidade, as características importantes direcionadas ao objeto de estudo da pesquisa (VENTURA, 2007). O estudo representa uma investigação empírica com um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados (YIN, 2005). O objetivo da investigação, neste estudo de caso, é instrumental, pois examina diferentes casos para compreender melhor outra questão (VENTURA, 2007), no caso, o impacto da crise econômica na região de Frederico Westphalen/RS provocada pelo novo coronavírus, que é algo mais amplo.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados para os estudos de caso podem ser coletados de seis fontes: documentos (pesquisa documental), registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para melhor alcançar os resultados pretendidos, foi determinada a opção de entrevista com os empreendedores envolvidos no campo da pesquisa, juntamente com a pesquisa documental principalmente para suprir o embasamento teórico (YIN, 2005).

Para Figueiredo (2007), a pesquisa documental realizada em documentos escritos e não escritos, tais como filmes, vídeos, *slides*, fotografias e pôsteres, caracteriza-se como um instrumento utilizado na obtenção de fontes de pesquisa. Esses documentos servem como fontes de informações, indicações e esclarecimentos de determinadas questões. (FIGUEIREDO, 2007). Diante disso, este estudo utilizou a pesquisa documental em páginas internacionais e nacionais na internet, através de *sites* acadêmicos e institucionais, como CNI, Jornal da USP, IHS Markit e Governo do Estado do Rio Grande do Sul; além de dados municipais provenientes da Sala do Empreendedor, onde foi fornecida a relação de empresas abertas e fechadas no período solicitado, seguindo sempre o princípio ético de sigilo e confidencialidade.

Com o intuito de esclarecimentos e uma grande riqueza informativa, a realização de entrevista proporciona estes objetivos ao entrevistador (ROSA; ARNOLDI, 2006). Segundo a

classificação de Gil (2002), as entrevistas podem ser: informais (simples conversação sem um enfoque específico), focalizadas (conversação com enfoque específico), por pautas (perguntas com respostas livres) ou formalizadas (relação fixa de perguntas).

A forma escolhida de entrevista neste trabalho se baseia na focalizada, de forma a atender melhor o público que será estudado, sem deixar de focar nos objetivos propostos. Seguindo uma proposta linear de raciocínio no momento da abordagem, com pontos-chaves a serem indagados, mas sem se prender apenas a uma narrativa elaborada em um questionário único.

Além disso, de modo geral, as entrevistas se dividem em dois tipos: entrevistas estruturadas, onde o foco encontra-se no maior grau de respostas a serem obtidas, e as semiestruturadas, desenvolvidas de forma mais espontânea (GIL, 2008). A classificação escolhida que trará mais contribuição a esta pesquisa é a semiestruturada, por apresentar pouca estruturação, possibilita abranger os fenômenos e eventos para o entrevistado, compreender suas experiências e, assim, obter respostas sobre a problemática em questão.

Nesse tipo de entrevista, existe a liberdade do entrevistado se posicionar favorável ou não sobre o tema, não necessitando se prender à pergunta formulada (MINAYO, 2010). Nela, o entrevistador tem a autonomia de desenvolver situações na qual considera a direção mais apropriada, no intuito de explorar melhor as questões pretendidas, sendo estas flexíveis e abertas, podendo se desenvolver em uma conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Portanto, nesta pesquisa foram realizadas entrevistas focalizadas semiestruturadas de forma presencial com dois empreendedores de Frederico Westphalen/RS. Os protocolos de segurança foram seguidos, exigidos pelo Decreto nº 55.154, de 1º de abril de 2020 assinado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul (2020, p. 1), onde se descreve:

“São medidas sanitárias, de adoção obrigatória por todos, para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), dentre outras:

I – a observância do distanciamento social, restringindo a circulação, as visitas e as reuniões presenciais de qualquer tipo ao estritamente necessário;

II – a observância de cuidados pessoais, sobretudo da lavagem das mãos, antes e após a realização de quaisquer tarefas, com a utilização de produtos assépticos, como sabão ou álcool em gel setenta por cento, bem como da higienização, com produtos adequados, dos instrumentos domésticos e de trabalho;

III – a observância de etiqueta respiratória, cobrindo a boca com o antebraço ou lenço descartável ao tossir ou espirrar.”

O roteiro de entrevista está descrito no Apêndice A, sendo que a participação dos empreendedores no estudo foi solicitada através de contatos pessoais quando possível, ou então por meio digital, onde foi exposto a eles a finalidade acadêmica da pesquisa, seus objetivos e a

forma que ocorrerá a pretendida entrevista. Também foi solicitado aos entrevistados, uma autorização assinada concordando com a gravação desta, respeitando os procedimentos éticos, sendo divulgado apenas as informações autorizadas pela empresa e que são pertinentes ao tema, o termo de autorização citado se encontra no Apêndice B nomeado como Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do entrevistado – TCLE, além do Apêndice C que contém a Autorização Institucional por se tratar de organizações. Por fim, para possibilitar a análise posterior dos dados, as entrevistas foram transcritas.

Para não haver problemas com relação à privacidade, garantindo o sigilo dos dados, os nomes das empresas em questão não serão divulgados e na apresentação dos resultados foram identificados como Empresa A e Empresa B, tendo conseqüentemente o Entrevistado A e Entrevistado B, responsáveis na elaboração das respostas por cada empreendimento.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a obtenção dos dados é necessária sua análise, neste estudo os dados foram avaliados conforme o método de análise de conteúdo embasado por Campos (2004). Segundo o autor, para agregar valor a um dado sobre o conteúdo de uma comunicação, é preciso vinculá-lo a alguma forma de teoria, esta é a razão de ser da análise de conteúdo, produzir inferências sobre o conteúdo coletado, trazendo assim relevância de estudo a partir de dados brutos.

Oliveira (2011) diz que através da análise de conteúdo, pode-se buscar outros sentidos essenciais a uma mensagem, não percebidas num primeiro momento, por estarem em segundo plano. Bardin (1977) apresenta que a análise de conteúdo se reinventa a cada nova situação, pelo fato de que os objetivos pretendidos serem diferentes a cada pesquisa realizada.

Como proposto por Campos (2004), a análise de conteúdo é organizada em três etapas, a primeira é a fase de pré-exploração do material ou de leituras flutuantes do *corpus* das entrevistas, onde é feita a organização dos dados que foram obtidos para posterior análise destes nas etapas seguintes, neste momento “conhece-se o contexto e deixa-se fluir impressões e orientações” (CAMPOS, 2005, p. 613). A segunda etapa é a seleção das unidades de análise (ou unidades de significados), a qual evidenciam-se recortes de texto que são denominadas unidades de análise temáticas, esta seleção surge a partir de uma conjunção de interdependência entre os objetivos do estudo, as teorias explicativas e as intuitivas do pesquisador. Por último considera-se o processo de categorização e subcategorização, nesta os dados gerados são transformados em um conteúdo que seja de fácil compreensão pelo pesquisador divididos em

categorias que podem ser apriorísticas, quando o pesquisador já possui de antemão experiência prévia ou interesse pelo tema, o que predetermina um certo balizamento nas unidades de análises escolhidas; ou não apriorísticas, onde a categorização emerge totalmente do contexto das respostas dos sujeitos da pesquisa (CAMPOS, 2005).

Nesta última fase engloba ainda a forma de agrupamento das unidades de análise que constituirão as categorias, podendo ser feitas por freqüenciamento ou *quasi-quantitativa*, quando há repetição de conteúdos à maioria das respostas; ou por relevância implícita, quando o tema não se repete no relato dos entrevistados, mas que guarda em si, riqueza e relevância para o estudo. Além de tratar e interpretar os resultados atingidos a partir dos dados, de modo a torná-los essenciais e válidos para a pesquisa, uma forma de atingir este objetivo é a partir da codificação das unidades de análise, que basicamente é a transformação em categorias dos dados brutos, o que permite uma precisa discussão posterior das características relevantes do conteúdo, sendo necessário culminar num reagrupamento e configuração final das categorias e subcategorias determinadas inicialmente (CAMPOS, 2005).

Estas três fases para a análise de conteúdo, podem ser verificadas a seguir no Quadro 1.

**Quadro 1 – Fases para análise de dados**

Fase	Descrição
<b>Pré-Exploração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcrição das entrevistas;</li> <li>▪ Leitura preliminar das transcrições.</li> </ul>
<b>Seleção da unidade de análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção dos trechos principais das falas.</li> </ul>
<b>Categorias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização nas categorias:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planejamento;</li> <li>○ Tomada de decisão;</li> <li>○ Estratégia (vendas e promoção, parcerias e benchmarking, horário de atendimento, quadro de funcionários, empréstimos, com efeitos positivos, ineficazes e adaptadas);</li> <li>○ Fatores que contribuíram para o sucesso;</li> <li>○ O que teria feito de diferente;</li> <li>○ Ponderações e reflexões.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2021).

Focando na área de estratégia, determinada parte da análise de dados resultante a partir das entrevistas, será norteado pela visão do controle estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), assim será possível caracterizar de forma prática e simplificada o modelo da estratégia realizada, ou não, como aponta a Figura 19.

**Figura 19 – Ampliação do controle estratégico**

		Estratégia pretendida realizada?	
		Sim	Não
Estratégia realizada com sucesso?	Sim	Sucesso deliberado (viva à racionalidade)	Sucesso emergente (viva à aprendizagem)
	Não	Fracasso da deliberação (eficiente, mas não eficaz)	Fracasso de tudo (nova tentativa)

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 73).

Espera-se conseguir evidenciar, com o processamento dos dados, a importância do desempenho das organizações perante a crise atual, não o do seu planejamento em si. Pois, pode-se muito bem ganhar experiência e aprendizado em planejamentos sem significativa eficácia inicial, como também surgir iniciativas eficientes sem qualquer planejamento prévio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo estão apontados os resultados obtidos através da pesquisa, de acordo com o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, que também serviram de base para a categorização das questões exibidas. Os resultados são apresentados em quatro tópicos: economia de Frederico Westphalen/RS e região: caracterização e os efeitos das ações de enfrentamento da Covid-19; efeitos da pandemia da Covid-19 sob a perspectiva de empresas de Frederico Westphalen; efeitos da Covid-19 sob a perspectiva de empresas de Frederico Westphalen: planejamento e estratégias; e efeitos da Covid-19 sob a perspectiva de empresas de Frederico Westphalen: ponderações e reflexões.

### **4.1 ECONOMIA DE FREDERICO WESTPHALEN E REGIÃO: CARACTERIZAÇÃO E OS EFEITOS DAS AÇÕES DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19**

Na divisão do estado pelo Distanciamento Controlado, Frederico Westphalen se enquadra na região de agrupamento denominada Palmeira das Missões (R15, R20), que contempla os seguintes 52 municípios: Alpestre, Ametista do Sul, Barra do Guarita, Barra Funda, Boa Vista das Missões, Bom Progresso, Braga, Caiçara, Cerro Grande, Chapada, Constantina, Coronel Bicaco, Cristal do Sul, Derrubadas, Dois Irmãos das Missões, Engenho Velho, Erval Seco, Esperança do Sul, Frederico Westphalen, Gramado dos Loureiros, Iraí, Jaboticaba, Lajeado do Bugre, Liberato Salzano, Miraguaí, Nova Boa Vista, Novo Barreiro, Novo Tiradentes, Novo Xingu, Palmeira das Missões, Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Redentora, Rodeio Bonito, Ronda Alta, Rondinha, Sagrada Família, São José das Missões, São Pedro das Missões, Sarandi, Seberi, Taquaruçu do Sul, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Palmeiras, Três Passos, Trindade do Sul, Vicente Dutra, Vista Alegre e Vista Gaúcha (SEPLAG/SES, 2020).

**Figura 20 – Região de saúde e seus municípios**

Fonte: SEPLAG/SES (2020).

No intuito de filtrar o número de municípios, analisou-se o Conselho Regional de Desenvolvimento (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2015) do Médio Alto Uruguai, que aborda o perfil socioeconômico da região, cujo principais intuitos são: promover o desenvolvimento harmonioso e sustentável da região; melhorar a eficiência do uso dos recursos públicos e nas ações do governo para melhorar a qualidade de vida dos moradores e a distribuição justa da riqueza; estimular a existência permanente de seres humanos em suas áreas, e para proteger e restaurar o meio ambiente (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2020).

O COREDE do Médio Alto Uruguai abrange 22 municípios na região em estudo, sendo um número próximo a classificação do IBGE (2019a) da microrregião de Frederico

Westphalen/RS, que institui 27 municípios, podendo crivar ainda em 15 municípios se levar em conta apenas a Região Geográfica Imediata. Segundo Loschi e Ferreira (2017), as Regiões Geográficas Imediatas correspondem às áreas que procuram centros urbanos próximos para satisfação de necessidades imediatas como emprego, saúde, educação, compras de bens de consumo e prestação de serviços públicos.

Portanto, na expectativa de detalhar melhor as organizações que influenciam diretamente no município em estudo e seus arredores, com o objetivo de simplificar, será denominada apenas de região de Frederico Westphalen/RS. Assim sendo, as análises são focadas nos seguintes municípios da região: Ametista do Sul, Caiçara, Cristal do Sul, Erval Seco, Frederico Westphalen, Iraí, Liberato Salzano, Novo Tiradentes, Palmitinho, Pinheirinho do Vale, Rodeio Bonito, Seberi, Taquaruçu do Sul, Vicente Dutra e Vista Alegre.

A região de Frederico Westphalen/RS conta com uma população estimada em 2019 de 104.182 habitantes, sendo que em 2010, 54,8% residia no meio urbano e 45,2% no meio rural (IBGE, 2011 e 2019a). Frederico Westphalen, principal centro urbano, conta com aproximadamente 31.313 habitantes, sendo o restante dos municípios de pequeno porte com até 10 mil habitantes (IBGE, 2019a).

O Produto Interno Bruto (PIB) da região em 2017 girou em torno de R\$ 415 milhões, o que representa aproximadamente 0,1% do total do Estado. O PIB *per capita* foi de R\$ 16.127.998,74, abaixo do valor médio do Estado (R\$ 37.371,27) (IBGE, 2017) (BENITES; ASCOM SEPLAG, 2019). O maior PIB em 2017 foi o de Frederico Westphalen/RS com R\$ 1.050.979 e o menor de Novo Tiradentes com R\$ 47.223 (IBGE, 2017).

Diferente do PIB (Produto Interno Bruto), que é o somatório do valor de cada setor da economia acrescido dos impostos, o VAB (Valor Adicionado Bruto) caracteriza o valor final de tudo que foi produzido em uma região, sendo caracterizado pelos setores de agropecuária, indústria e serviços (PESSOA, 2017).

Na realidade regional as atividades com mais valor adicionado bruto em 2017 se caracterizam por ser, em escala decrescente: i) demais serviços; ii) agricultura, inclusive apoio à agricultura e a pós colheita; iii) administração, defesa, educação e saúde públicas e seguridade social; iv) pecuária, inclusive apoio à pecuária; e v) comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas. A classe mais representativa na região, demais serviços, compreende a agregação dos setores de transporte, armazenagem e correio; alojamento e alimentação; informação e comunicação; atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados; atividades imobiliárias; atividades profissionais, científicas e técnicas,

administrativas e serviços complementares; educação e saúde privadas; artes, cultura, esporte e recreação e outras atividades de serviços e serviços domésticos (IBGE, 2017).

No município de Frederico Westphalen/RS o VAB mais significativo se enquadra em serviços e correspondeu a R\$ 701.402,66, enquanto o VAB de indústria foi de R\$ 176.726,18, por fim o VAB no setor de agricultura girou em torno de R\$ 64.448,81, o menos expressivo, no ano de 2017 (IEDE, 2020).

O somatório de impostos arrecadados em 2017 em Frederico Westphalen/RS foi de aproximadamente R\$ 108.401,35, valor de relativa representatividade e importância, pois comparativamente o montante se aproxima de um setor econômico inteiro (indústria) e até ultrapassa outro (agricultura). Tendo atualmente que se levar em conta pela prorrogação em 90 dias o ICMS do Simples Nacional, direcionado as microempresas ou de empresas de pequeno porte, sendo que o número de micro e pequenas empresas no setor de comércio e serviços no ano de 2001 ultrapassava 97% em âmbito nacional (IBGE, 2003).

Por parte de promotores e prefeitos da região de Frederico Westphalen/RS, principalmente dos municípios participantes da Associação dos Municípios da Zona da Produção (Amzop), que manifestaram preocupação com a economia regional, foi debatido a abertura gradual dos estabelecimentos comerciais no início do mês de abril (COMUNITÁRIA, 2020). No dia 16 de abril de 2020 as atividades foram voltando ao normal, gradativamente, em Frederico Westphalen, autorizando o funcionamento de estabelecimentos comerciais, industriais e de prestação de serviços, respeitando medidas para evitar a aglomeração de pessoas e a formação de filas.

Individualmente a crise também está causando muito impacto, a pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), encomendada ao Instituto FSB Pesquisa (CNI, 2020d) aponta que o endividamento atinge mais da metade da população nacional (53%), sendo 15% deste número pessoas que contraíram dívidas no período que coincide com o início do isolamento social. De maneira geral, 9 em cada 10 entrevistados consideram grandes os impactos da pandemia do coronavírus na economia brasileira. Dentre quem trabalha, 48% tem receio de perder o emprego.

Sobre as perspectivas quanto à renda mensal, apenas 36% das pessoas disseram que continuarão recebendo normalmente sua renda mensal, e 23 % dos entrevistados já ficaram sem renda. Gerando uma redução no consumo geral de 3 para cada 4 brasileiros, sendo uma queda considerada grande para 40% da população da amostra, a justificativa dentre quem reduziu seus gastos, foram 42% pela insegurança quanto ao futuro, 30% por ter perdido ao menos parte da renda e 26% devido ao isolamento em si (CNI, 2020d).

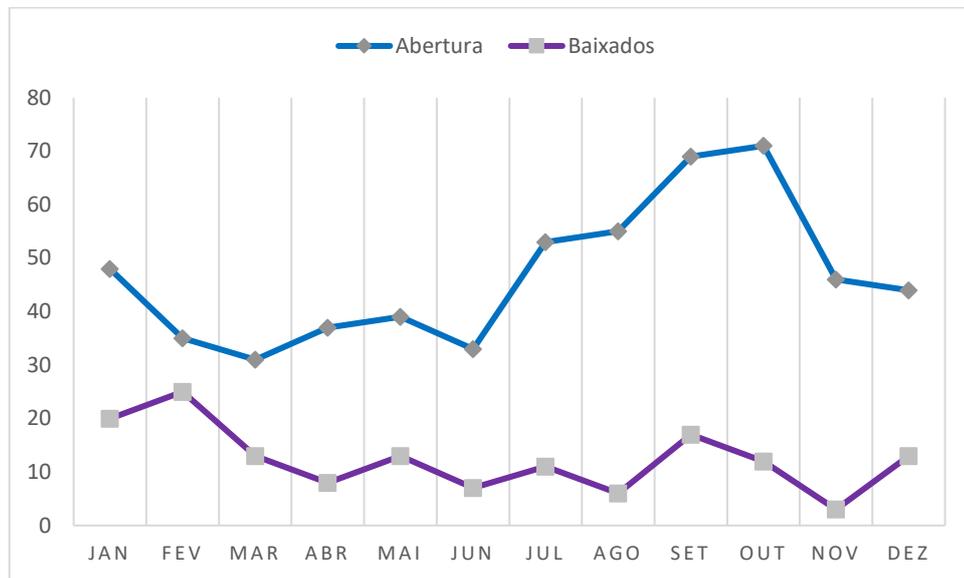
Outro impacto que influencia diretamente ao município de Frederico Westphalen/RS envolve o Índice de Participação dos Municípios (IPM), que é um indicador utilizado para destinar recursos a 497 municípios gaúchos e determinar a participação de cada município sobre as receitas do ICMS. A apuração do IPM é fundamental para que os municípios possam elaborar seus planejamentos orçamentários e gerir seus esforços de maneira mais efetiva (ASCOM SEFAZ, 2020). De acordo com o artigo 158 da Constituição Federal, 25% da receita do ICMS em todos os estados pertencem aos municípios. Ao todo, dos 497 municípios do Estado, 318 apresentaram crescimento em relação ao ano de 2019 a 2020 e 179 registraram diminuição em seus índices, como é o caso de Frederico Westphalen/RS que atingiu -5,12% de recessão, portanto não receberá nenhuma cota-parte do ICMS do Estado (ASCOM SEFAZ, 2020).

Diante a perspectiva da realidade local, pode-se observar na Figura 21 o impacto da pandemia diretamente nas aberturas e encerramentos de empresas no município de Frederico Westphalen/RS, estas englobando todas as categorias referente ao seu porte (MEI, ME, EPP). Destaca-se os meses de fevereiro, outubro e novembro, onde no primeiro mês citado houve uma diminuição drástica nas empresas abertas e o maior pico do ano de empresas fechadas, ficando próximo também ao mês de menor número de empresas abertas (março), época esta que se destaca em ser o início da pandemia em decorrência da Covid-19; outubro se destaca pelo pico de maior número de empresas abertas, já novembro o pico inverso de menor número de empresas fechadas, evidenciando uma retomada positiva e ao padrão neste aspecto. No ano de 2020 totalizou-se 561 constituídas e 148 baixadas no sistema que centraliza essas informações no município, segundo aponta Alessandro Molossi, Secretário de Indústria, Comércio e Turismo.

Pode-se fazer um paralelo com as informações prestadas pela Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul (JUCISRS, 2020) expostas na Figura 22, analisando ambos os anos de 2019 e 2020, é possível analisar que houve uma abrupta queda não só em Frederico Westphalen/RS, mas em todo o território gaúcho nas aberturas empresariais especificamente no mês de fevereiro, onde a perspectiva era de se manter constante com discreto crescimento.

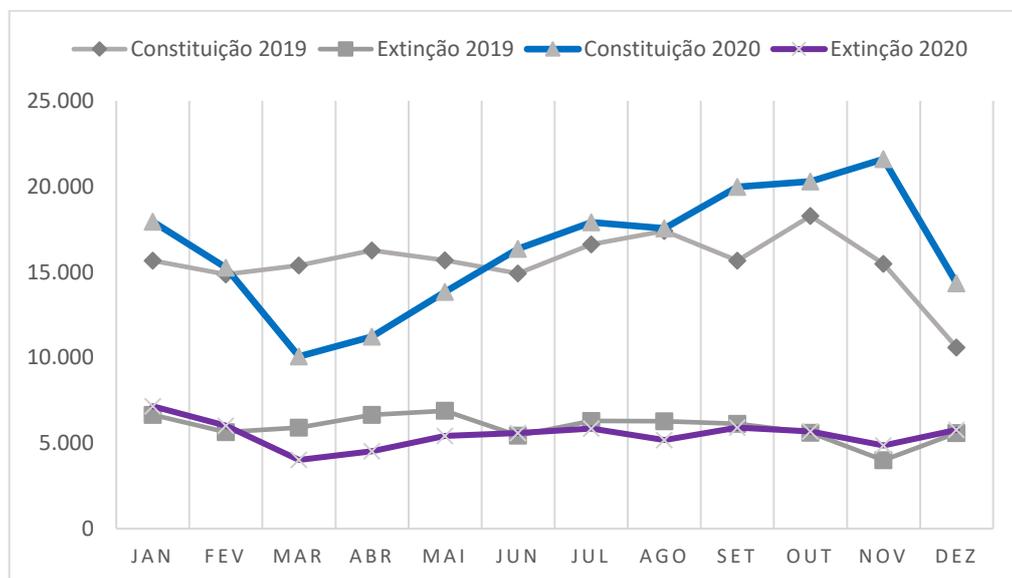
Ocorreu uma retomada ao patamar próximo ao ano anterior em junho no estado, e especificamente em julho em Frederico Westphalen, observando em ambas realidades um acréscimo considerável em setembro, havendo uma grande abertura de novos negócios. Já os encerramentos de empresas, por diversos motivos, se mostraram relativamente constante, sendo inclusive um número menor no ano de 2020 em comparação com 2019 no somatório de todo o Rio Grande do Sul.

**Figura 21 – Relação de empresas abertas e baixadas em Frederico Westphalen no período de 2020**



Fonte: Desenvolvido pela autora com os dados da Sala do Empreendedor (2021).

**Figura 22 – Relação de empresas constituídas e extintas no RS nos anos de 2019 e 2020**



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de dados da JUCISRS (2021).

Isto provavelmente se deve pela sensação de incerteza por parte da falta de planejamento do governo, quanto a possibilidade de abrir a população o negócio e depois não poder mais, essa inconstância prejudica tanto a planejamento das empresas quanto das pessoas, é preciso ter uma clareza na comunicação por parte do governo, e possibilitar horizontes de planejamento minimamente razoável (CRANCIO, 2020). Mesmo não havendo um acréscimo muito substancial no encerramento nas atividades de empresa, é possível destacar que

empreendimentos tradicionais no mercado, com anos de experiência hoje não estão em pleno funcionamento, muitos fecharam ou foram postos a venda, como exemplifica Crancio (2020), com tais empreendimentos que não resistiram aos efeitos da pandemia como o Restaurante Muralha da China, o Bar Van Gogh e o Hotel Everest, todos na capital gaúcha.

#### 4.2 EFEITOS DA PANDEMIA DA COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES DE FREDERICO WESTPHALEN

Para compreender os efeitos das ações de enfrentamento sob a perspectiva de empreendedores de Frederico Westphalen/RS, participaram duas empresas que estavam dispostas a fornecer seu tempo a tal estudo. Além disso, estas empresas e seus respectivos empreendedores também foram escolhidas por serem reconhecidas como empreendimentos de sucesso pela comunidade em geral. Salienta-se que ambas entrevistas foram feitas diretamente com a chefia de cada local, sendo que na Empresa A foi com um dos três sócios-proprietários, já na Empresa B foi com o proprietário que define-se como empresário individual.

A Empresa A, fundada em 2017, se caracteriza por ter a principal atividade descrita no cadastro de seu CNPJ como lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares, e secundárias de restaurantes e similares; bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento. Na visão do Entrevistado A o serviço do empreendimento é descrito como: “Seria bebidas, petiscos, a gente não tem foco em comidas que você vai comer com garfo, você precisando vai ter, mas o foco nosso é você vim descontrair, ao mesmo tempo que você estiver bebendo você vai consumir a comida [...]” (Entrevistado A).

O objetivo de implementação da empresa no local foi descrito como: “A ideia inicial surgiu de nós vermos uma necessidade de ter um local onde a gente fosse atendido da forma que a gente gostaria [...]” (Entrevistado A).

A Empresa B, fundada em 1992, se caracteriza como atividade principal Atividades de condicionamento físico, tal como está o cadastro de seu CNPJ, tendo as seguintes atividades secundárias: comércio varejista de artigos esportivos; comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; e comércio varejista de bebidas. O Entrevistado B confirma essas informações na seguinte fala:

“A principal atividade seria artes marciais e *taekwondo*, que é onde tudo começou, aí depois vem a parte de musculação que é a parte dos aparelhos, musculação tanto para performance, tanto para qualidade de vida, e aí vem algumas outras aulas de artes marciais, que é a parte de *jiu-jitsu*, parte de *krav magá* que é uma arte marcial

israelense, parte de dança que tem as aulas que é *fitdance* e *gap*, e atualmente a gente está com essas aulas. E a parte de comércio assim, que seria parte de suplemento e roupas e algumas... parte de bebidas que seria água mineral, ali os isotônicos, energéticos [...]” (Entrevistado B).

De acordo com os entrevistados, a pandemia influenciou diretamente nestes negócios, desde o faturamento até as diferentes perspectivas de ações, exigindo inovações em diversos aspectos. Inicialmente as contingências que impactaram diretamente aos entrevistados foram da âmbito governamental em decorrência do Decreto nº 40, de 20 de março de 2020 segundo a Prefeitura de Frederico Westphalen/RS (BRASIL, 2020), onde diz no Art. 4º a suspensão no período de 15 dias do atendimento presencial ao público em academias, casas noturnas, bares, entre outros, não se aplicando “às atividades internas dos estabelecimentos comerciais, bem como à realização de transações comerciais por meio de aplicativos, internet, telefone ou outros instrumentos similares e os serviços de entrega de mercadorias (*delivery*)”. Estes aspectos são apontados nos trechos:

“A influência foi grande, a pandemia em si, no início a influência dela seria pelas decisões tomadas pelos governantes, diria assim, porque em março fecha tudo, não tendo nenhum caso aqui mesmo, ficamos acho que um mês e pouco, 2 meses [...] fechado, porque ninguém sabia o que iria acontecer [...]” (Entrevistado A).

“[...] a gente foi bem colaborativo quando teve o comunicado da prefeitura, recebemos uma ligação do prefeito falando que a partir da data do dia 19 [dia 20] que seria numa sexta-feira de março nós teríamos que fechar, para conter a pandemia, e aí dia 18 mesmo a gente já na sexta-feira fez o comunicado aos alunos que nós íamos estar fechados [...] foi até praticamente dia 18 de abril, nem professores, nem manutenção foi feita aqui na academia [...] realmente ficou fechado” (Entrevistado B).

Outra delimitação foi a forma de atuação que o empreendimento estava liberado a atuar no momento inicial de reabertura durante a pandemia, algo que impactou com maior intensidade e tempo na Empresa A, como informa o entrevistado quando questionado sobre:

“[...] a gente voltou tendo que ter só *delivery*, não poderia... ou vir buscar aqui o pessoal, então é algo que a gente não tinha, nunca foi nosso forte, nosso foco também não era esse, o *delivery*, ah o cliente já conhece a casa, o cliente quer pedir algo da casa, ele pedia ou ele vinha aqui e retirava no balcão, com a pandemia fomos resistentes [a isso], mas depois de um tempo resolvemos colocar o *delivery* [...]” (Entrevistado A).

Diante a estas imposições governamentais, houve impactos monetários como são descritos abaixo pelo Entrevistado A:

“Reduziu alguns meses a 0, os meses parados, praticamente 0 nos meses que era só de tele-entrega, então o faturamento era o mínimo, chuto dizer que o faturamento da

noite não pagava o custo da noite, então era negativo da pra dizer assim, em faturamento é 0 nos meses fechados mas tem um custo igual, então também era negativo, mas depois que normalizou um pouco que a gente fez um *start* novamente digamos assim, começou em torno de sei lá 40-50% por um bom tempo, hoje [dezembro] é um mês que mais se faturava, e hoje o faturamento de dezembro em si [...] vai dar em torno de 50%. Então teve algum mês que foi melhor, que deu pra trabalhar um pouco melhor, conseguimos mais gente para trabalhar também, a prefeitura tava com a liberação um pouco maior, que chegou a 60-70% acho, mas o índice é basicamente em torno de 50% [...]” (Entrevistado A).

Com relação ao quadro de funcionários, em ambas empresas houve alterações, de formas bastante discrepantes, como é apontado a seguir:

“Nós chegávamos a trabalhar em 16 pessoas aqui, na pandemia até hoje o máximo que a gente tá trabalhando é 10-11 pessoas, então tanto na falta de gente para trabalhar, que a galera foi embora, o pessoal ficou em casa não retornou, a faculdade tá sendo a distância, e tanto por necessidade também ou pelo custo, tentar trabalhado na equipe mais reduzida pra conseguir dar o giro digamos assim, senão tu tem um custo muito alto também. [...] a gente tinha 2 funcionários fixos só no momento [em março], que estavam em experiência ainda, a gente optou por não demitir” (Entrevistado A).

“A gente teve, acabou tendo uma troca de alguns funcionários, alguns por opção e necessidade acabaram não vindo mais trabalhar, por cuidado de saúde que teve familiares que não podiam ser expostos e aí foram trocando de horário, trocando de função, mais ou menos a gente tá com uns 20% mais, o quadro aumentou de 20 a 30%, a gente tem mais colaboradores, até por essa demanda ter se tornado maior, por sinal bem maior do que tinha no ano passado, então o quadro pra nossa modalidade, nossa área, acabou tendo que ter mais contratação.” (Entrevistado B).

Pode-se perceber que as consequências em cada local, seguindo normalmente as mesmas regras municipais, foram notoriamente distintas e igualmente imprevisíveis.

#### 4.3 EFEITOS DA COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES DE FREDERICO WESTPHALEN: PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS

A partir da fala dos entrevistados, foi evidenciada a perspectiva das empresas abordadas sobre os efeitos da Covid-19, no que se refere ao: planejamento, tomada de decisão, estratégias adotadas (vendas e promoção, parcerias e *benchmarking*, horário de atendimento, quadro de funcionários, empréstimos, estratégias com efeitos positivos, estratégias ineficazes, estratégias que foram adaptadas), os fatores que contribuíram para o sucesso da empresa, e o que teriam feito de diferente.

Com relação ao **planejamento**, verificou-se que a Empresa A não possui nenhum tipo de planejamento estratégico prévio, já a Empresa B possui e utiliza o planejamento anual, como está exposto a seguir:

“Nosso planejamento na verdade assim, a gente tem um foco, desde o início o nosso negócio é atender bem, a gente não tem um planejamento em si, planejado ao longo do tempo, não, a gente vai com o andar da carruagem a gente senta, conversa [...] Então conforme vai surgindo as necessidades, a gente vai analisando, senta, conversa, a gente se reúne toda semana de manhã, aí a gente se reúne, tomar um chimarrão, alguma coisa assim, a gente senta, conversa, discute alguma coisa que aconteceu, como todos estão sempre por dentro de tudo, e sempre nessa ideia nosso planejamento é sempre melhorar [...] (Entrevistado A).

“A gente está completando 2021 já meio que agendado, pra ser feito, na parte de... mais a programação de ter datas comemorativas, datas especiais, pra parte de *marketing* e a parte de manter a estrutura, nós temos uma adaptação muito rápida que é necessário hoje de fazer várias coisas, que acaba tendo necessidade [...] Mas o treinamento, planejamento mesmo é ter uma meta de aluno para o ano que vem, uma meta de atendimento, com todas as melhorias que foram feitas dentro da estrutura em si [...]” (Entrevistado B).

Desse modo, verifica-se que a Empresa A não realiza um planejamento formal, ao contrário da empresa B. Sob essa perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que é possível ganhar experiência e aprendizado em planejamentos sem significativa eficácia inicial, como também surgir iniciativas eficientes sem qualquer planejamento prévio.

Quando questionados se um planejamento prévio auxiliaria neste momento de pandemia, apesar das divergências evidenciadas no planejamento das empresas, verificou-se que ambas veem este ano como atípico, tendo respostas estratégicas bem mais reativas, o momento exigia um dinamismo maior em diversos aspectos, inclusive na vida pessoal. Ambos abordam essa dinâmica nos dizeres:

“Então o planejamento em si, no papel assim eu acho que ele não faria diferença e até porque foi algo muito atípico, tu planejou tudo, ali tu saiu fora do teu planejamento, então naquele momento qualquer papel era... tu não sabia, tu não sabia se dali um mês tu ia abrir, tu não sabia se né... [...] a gente tem que se reinventar sempre, algo que a gente já vinha fazendo que é... a gente nunca pode parar, sempre tem que estar mudando, pra melhor é claro, mas correndo os riscos das mudanças [...]” (Entrevistado A).

“Na verdade, a gente não sabia que iria ter *lockdown*, nem sabia que ia ter nada, então não tinha um planejamento para isso, muitas coisas foram no meio, na metade do caminho alteradas [...] quanto mais adaptado... e a gente quer toda hora, dá uma necessidade, já muda, já faz tal coisa, tem que fazer né [...] as coisas pessoais com certeza foram bastante adiadas para poder ter as coisas profissionais funcionando, muitas pessoas que tinham algum planejamento pessoal de férias ou de lazer que esse ano não aconteceu [...] tem coisas que a gente não quer nem lembrar desse ano assim, pra tamanha dificuldade que foi feito, e tem que coisa que a gente vai olhar pra trás ‘nossa aconteceu isso a tanto tempo atrás, nem imaginava que poderia acontecer’, mas é... vai passando o tempo vai dando muitas novidades [...] as adaptações tem que ser feitas rápidas, pensadas mas muito rápidas, porque senão passa muito rápido, e a gente... perder de fazer alguma atualização a gente vai poder ter algum prejuízo financeiro, de cliente e tal, mas mais assim é tá sempre fazendo decisões encima das necessidades do cliente [...]” (Entrevistado B).

Indo ao encontro com as falas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que não existe um tipo único de estratégia correto a ser seguido. Conforme os mesmos autores, para alcançar com êxito uma boa posição estratégica no mercado, o que importa é o desempenho da organização em si, e não o do seu planejamento.

Sobre a **tomada de decisão**, na empresa A existem dois sócios que trabalham mais ativamente em todos os setores da empresa, porém no momento de estruturação de estratégias os três se reúnem para decidirem as tomadas de decisão. Na Empresa B também existe uma reunião semanal, mas a forma de abordagem é diferente. Como os empreendedores informam:

“[...] nós temos outro sócio [...] contribuição financeira inicial, mas ainda decisões, tudo, a gente toma todos em conjunto, se tem que decidir rapidamente, claro a gente toma as decisões aqui, mas tudo que for alterar alguma coisa, trabalho em si, funcionamento do bar, a gente discute os três.” (Entrevistado A).

“Então, o que que acontece, todas as quintas-feiras, uma vez por semana nós temos a reunião semanal que é pra fazer ajustes, fazer treinamentos, de ver demandas, então é anotado, é botado no foco agora essa semana a gente vai chamar os alunos que tão faltantes e fazer tal coisa, mas agora pra final do ano a gente está mandando agradecimentos, vai ser mandado um agradecimento pro aluno [...] pelo ano que estava conosco [...]”. (Entrevistado B).

Na decisão dos setores, diretamente aos demais funcionários as formas de atuação também se diferem, já que na Empresa A o diálogo se diz ser direto aos funcionários ao decorrer dos afazeres diários, pelos empreendedores já se encontrarem juntamente a eles no setor operacional, na Empresa B existe um foco de setorizar os colaboradores pelas suas funções e assim o empreendedor age na forma de delegar as ações a cada um, isso acontece de forma mais ativa nas reuniões semanais onde cada um expõe sua demanda, sendo mais abordado a seguir:

“[...] funcionários a gente discute no dia a dia mesmo, algo, e por nós estarmos no operacional também, estarmos sempre aqui, então algo ocorreu naquele momento, no final da noite ou no outro dia, já é discutido [...] então não é algo que a gente vai sentar específico num dia, porque eu acho que depois que esfriou não adianta também [...]” (Entrevistado A).

“Então várias coisas que a gente vai fazendo vai dividindo por setor, tem na parte administrativa acaba sendo a parte da recepção fazendo e aí a parte de planejamento/gerenciamento acaba eu tendo essa função e delegando. Na reunião no momento é feito tudo que está sendo necessário e colocado no papel e depois todo mundo tem a sua vez de falar ‘oh tá legal, não tá legal, oh tem tal necessidade ou os alunos estão pedindo que seja feito da tal maneira tal coisa’, a gente bota no papel e daí se é relevante alguma sugestão de aluno, que sempre é relevante que seja pontual pra todos, não seja pra uma pessoa só, aí é colocado e daí já é feito a decisão ali com votação de todo mundo, é participativo mas principalmente quem tem que dar um feedback, que é um retorno, é quem tá no dia a dia lá dentro da sala, não é só eu vim de uma parte de cima que vai haver uma necessidade de fazer tal a alteração dentro do andamento normal, tem que vim deles, então todo mundo decidi, todo mundo junto e depois é delegado quem vai fazer a função [...]” (Entrevistado B).

Portanto, sob a classificação Mintzberg (1973, apud NONAKA; SOUZA, 2011) de como as estratégias são feitas a partir da forma de planejamento, para a Empresa A enquadram-se no modo adaptativo e na Empresa B no modo planejado. Conforme Mintzberg (1973, apud NONAKA; SOUZA, 2011), no modo adaptável não há objetivos claros, que reflete a divisão de poder entre os membros que comandam a organização; neste sistema a construção de estratégia se caracteriza numa solução reativa a problemas e não proativo na busca de novas oportunidades; as decisões nesta organização são incrementais e marcadas pelo caráter desconexo, fazendo assim decisões separadas com incrementos em etapas posteriores, o feedback é um ingrediente fundamental na construção da estratégia.

No modo planejado existe uma figura central que determina as regras da estratégia; o foco está na análise sistêmica, particularmente na avaliação dos custos e benefícios; neste cenário o planejamento é caracterizado por uma integração entre as decisões e as estratégias. (MINTZBERG, 1973, apud NONAKA; SOUZA, 2011).

Além disso, verifica-se que quanto ao tipo de estratégia segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a Empresa A se classifica como imposta principalmente pelo ambiente externo estar determinando os padrões de ações nas limitações determinadas em decorrência da pandemia; também é vista como guarda-chuva por se tratar de lideranças que definem os limites ou alvos estratégicos que balizam os demais agentes envolvidos nos processos, tendo estes agentes relativa independência de atuação.

Mesmo a Empresa B se encontrando em um ambiente imprevisível, como qualquer outra nesse estado de pandemia, sua estrutura de estratégia pode ser ainda descrita como empreendedora, por se originar de uma visão central de líder, podendo ser adaptáveis a novas oportunidades, ocupando um nicho de mercado relativamente estável; na perspectiva de seus colaboradores, inclusive, a perspectiva se mostra como consenso, onde na ausência de intenções estratégicas gerais os agentes envolvidos convergem a padrões que se difundem na organização, por meio de ajustes mútuos.

Referente as **estratégias adotadas** perante a pandemia, verificou-se que se caracterizaram como reativas ao que poderia ser ofertado no mercado, como no caso da Empresa dispor da opção de *delivery* aos seus clientes e a Empresa B proporcionar aulas *online* de diversas modalidades de atividades físicas. Os empreendedores expõem isto nas seguintes falas em relação às suas estratégias:

“[...] foi colocado *delivery*, foi investido nisso, em propaganda, um cardápio diferente, foi feito parcerias com o setor de motoboy e foi investido em gráfica, tudo, pra poder fazer isso de uma forma decente digamos assim, não tivemos retorno, as nossas vendas continuaram as mesmas que a gente tinha só com pessoal buscando aqui, um que outro pedia, não deu, por isso que eu disse 3 a 4 meses aí parado realmente, porque a gente tinha um custo de abrir, o funcionário que não estava afastado tava aqui, e tu não tinha aquele giro, então numa noite tu vender 2-3 tele-entregas, não dá dinheiro pra ninguém, não paga custo de nada, depois que a gente retornou com o atendimento presencial continuamos com a tele, mas daí caiu naquilo que a gente já tínhamos medo e a gente sabia que ia acontecer, é tu não conseguir dar uma atenção, tu não ter um funcionário específico para aquilo, pra ficar atendendo um telefone, por mais que a gente conseguisse atender o telefone na hora certa, tu ligar pro motoboy digamos assim, e tu não ter um retorno do motoboy é o principal, não tem como tu ter um motoboy fixo pra ti, porque ele te custa mais que um funcionário quase, então tu depende daquele motoboy que ele fica indo e voltando daquela empresa que está trabalhando pra todo mundo [...]” (Entrevistado A).

“Então que a gente foi se reinventando, foi neste período nós começamos a fazer alguns professores com aula *online* [...] já na primeira semana foi feito teste dos aplicativos, um que foi usado, já começamos a fazer essa parte dos avisos, comunicação via rede social, a ferramenta foi o WhatsApp que nós estipulávamos os horários e mandávamos muitos links, e aí ficou a partir dessa data ali no final de março [...]. Próxima metade de abril começamos a utilizar a estrutura da academia com professores somente dando aulas *online*, fazíamos uma mistura de dois professores, que era um especialista mais na parte de ginástica, outro que era mais parte da musculação, que fizeram aula estudadas, adaptadas pra poder fazer o ‘fica em casa’ acontecer [...] mas a parte [*online*] da arte marcial do *taekwondo* foi o que mais se prolongou, voltou a parte da musculação com as restrições da quantidade de pessoas, o uso obrigatório de máscara, os cuidados com higienização de aparelhos [...] conseguimos a pouco tempo uma máscara esportiva, que é uma máscara que vem de Londrina do Paraná, que ela tem a parte de camadas que não deixa sair gotículas, porém ela facilita um pouco a respiração pelo sistema de uma fibra especial [...] tô bem feliz com essa máscara, porque acaba a pessoa que usa não fica tirando ou tocando toda hora, porque ela permitia uma respiração mais livre, porém com segurança” (Entrevistado B).

Na Empresa B ocorreu uma comunicação direta com o cliente pelo WhatsApp e a disponibilidade de aulas *online*, seguindo a tendência do mercado de academias, onde 60,8% continuaram seu atendimento através de *lives* no Instagram (GOULART, 2020). Evidencia-se que estratégias de entrega e vendas por meio de plataformas digitais têm sido o principal diferencial para quem conseguiu aumentar sua renda durante a crise (ABRASEL, 2020), isto recai além das características apresentadas da Empresa B, a dinâmica de *delivery* abordada pela Empresa A.

Indo ao encontro com a ideia de Pinto (2020), que a digitalização do trabalho será um dos maiores legados da pandemia, pois durante as medidas de isolamento social foi exigido a muitos trabalhadores, de forma até forçadamente, ter de adotar o *home office* nas relações de trabalho. Essa nova forma de trabalho pode ser algo positivo, se as empresas e os profissionais conseguirem se adaptar no período (PINTO, 2020).

Outro aspecto importante na Empresa B, foi sua limitação de atuação imposta pelas diretrizes municipais logo na retomada do setor e sua estratégia adotada, como o entrevistado em questão evidencia:

“[...] No começo, foi bem interessante, nós ligamos para todos os alunos e agendamos pela quantidade de vagas da sala, conforme a área útil que teria que ser feito de tantas pessoas por metro quadrado, a cada 16 m<sup>2</sup> tinha que ter uma pessoa e a gente tem 550 [m<sup>2</sup>], daí a gente fez uma divisão que dava 38 a 42 pessoas de área útil, então nós fizemos um horário marcado, todos tinham o seu horário marcado pra poder vir, principalmente os horários de pico, teve que ser bem dividido, lá 30 vagas, 35 vagas e aí de hora em hora com horário marcado, aí depois acabou não dando lotação mais, dividiu bastante e o pessoal acabou se disciplinando pra vir vários horários, sempre a academia tem um pico das 6 às 8-9 da noite, mas não tem passado da quantidade limite.” (Entrevistado B).

Com relação às estratégias de vendas e promoção da marca das empresas, se torna relevante perceber a paridade e a discrepância na forma de aplicação de ambos, cada um tendo singularidades no seu modo de ação. Isto vai ficando mais evidente nas seguintes falas dos entrevistados:

“[...] Então a gente investiu bastante no Instagram digamos assim, que é o nosso foco principal e em coisas novas, a gente diversificou os *drinks*, aumentou a quantidade de *drinks*, isso a gente já vinha fazendo com o tempo, às vezes diminuía às vezes aumentava a quantidade conforme mudava o cardápio, uma comida não tá girando a gente tirava, incluía outra, então isso a gente fez novamente, a gente fez algo que a gente já fazia, mas daí deu um foco na propaganda [...] a gente não é um local onde vocês vejam que tem muita promoção, porque a gente tenta ser o mais justo possível nos valores [...]” (Entrevistado A).

“Na parte de vendas de produtos, a gente acabou focando bastante nas mídias sociais, até em tele entrega a gente fez naquele mês fechado, com todo cuidado [...] Então existe um planejamento principalmente pra campanhas, ‘ah, a gente vai ser Dia da Mulher lá em março’, a gente vai ‘ah, a mulher que vem pra academia e traz uma amiga vai ter tal benefício’, alguma lembrancinha da academia, alguma coisa pra também entrar a área de *marketing* junto com a divulgação da academia.” (Entrevistado B).

Esse aspecto demonstra a evolução forçada que ocorreu para o mundo digital como sites, comunicação digital efetiva direta com o cliente (PINTO, 2020) na Empresa A com sua maior comunicação nas mídias sociais, inclusive esta mesma mídia social auxilia no planejamento de campanhas de *marketing* na Empresa B.

A Empresa A iniciou uma inovação no segmento digital, com a vinculação dos treinos definidos para seu próprio aplicativo de celular: “[...] Uma das coisas que está sendo programadas e feitas é através do programa do app da academia Rede Mestre, que vai ser um sistema de controle do cadastro financeiro e principalmente dos treinos [...]” (Entrevistado B).

Destaca-se que a inovação é fundamental nesse momento, o desafio é grande em uma crise inesperada como esta, tanto os profissionais como as empresas se veem num contexto que em que são necessárias mudanças, é preciso se preparar para não haver desgaste aos envolvidos e no próprio empreendimento (PINTO, 2020). Diante disso, a forma inovativa da Empresa B se caracteriza por ser focada no produto, sendo criado algo, que é a implementação do aplicativo próprio. A inovação segundo Reichert (2020), além de estar relacionada a mudança tem de resultar algum benefício à organização, gerar um ganho que não necessariamente precise estar ligado diretamente ao lucro empresarial, sendo também necessário haver a aceitação do público dentro daquilo que a empresa está propondo.

Ainda na Empresa B, destaca-se a estratégia focada no horário de atendimento, que se difere das demais empresas que oferecem o mesmo tipo de serviço na região.

“[...] Mas a academia ademais, acabou ficando um diferencial grande, que a gente abre 7 dias por semana, até em alguns horários que nós temos a manutenção ou só de *personal* tem alunos que têm a liberdade por estar mais tempo praticando conosco de vir fazer, e aí aumentou o horário e daí consegue ter menos lotação dentro da academia, então a gente tem até a contra ideia de que reduzir horário para não ter quantidades, para não ter contaminação, isso seria pior porque tem mais pessoas ao mesmo tempo, então como a gente aumentou os horários, dividiu [...] Foi feito pro horário de atendimento não fechar nunca, por exemplo vai abrir até no Natal, já foi uma estratégia de *marketing* assim que as pessoas... até nos produtos a gente entrou com uma linha nova agora, com uma margem mais baixa pra fidelizar cliente, pessoal conhecer, uma parte de suplemento pra depois ter mais quantidade na carteira de clientes comprando. Então assim a questão do horário, vai facilitar, nossa visão é que quanto mais horário aberto menos aglomeração.” (Entrevistado B).

Já a Empresa A está visando alterar por definitivo sua estratégia em relação ao quadro de funcionários, indo de encontro a uma maior estabilidade neste departamento.

“[...] a gente saiu um pouco dos estudantes, ainda continuam sendo digamos assim os principais colaboradores, mas hoje o quadro dos fixos não são estudantes de fora digamos assim, são pessoas que são de Frederico [Westphalen], e a gente tá tentando como é que eu vou te dizer... conseguir colaboradores daqui que tenham residência fixa aqui, porque final do ano o pessoal vai embora e é o momento que seria de maior movimento e tal, então isso a gente está mudando um pouco tentando contratar mais gente agora, se normalizar a gente pretende contratar de carteira assinada tudo, pra ti ter aquele colaborador que tá todo dia na empresa, não um dia sim e dali a pouco 3-4 não, que se identifique bem com a empresa [...]” (Entrevistado A).

Portanto, frente a esse cenário da pandemia, evidencia-se que ambos os entrevistados adotaram estratégias emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), pois tiveram que se adaptar focando na execução de ações governadas por intenções. Desse modo,

ocorreu adaptação dessas intenções a novas compreensões pertinentes no momento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Em relação a empréstimos, ambas as empresas fizeram uso deste atributo, porém só uma de caráter empresarial, logo no início da pandemia no intuito de investimento, já a outra utilizou este incentivo com foco mais pessoal, como é abordado a seguir na entrevista:

“[...] utilizei uma parte do dinheiro na empresa, mas eu utilizei a maioria para pessoa física, aproveitei digamos assim da situação, mas foi usado, pode colocar que foi usado porque realmente precisou de uma parte, inicial digamos assim, nos meses fechados, mas foi agora no final na verdade. Então tudo que a gente tinha de repente guardado, vinha tentando guardar pra reutilizar, pra reinvestir, foi gasto tudo nesse tempo, então a gente ia construir, ia fazer diferente um pouco, mas a gente teve que parar por causa que a gente gastou praticamente tudo, chuto dizer assim que mais... se ficasse parado mais um mês e meio por aí, ia zerar tudo, não ia ter como tirar prolabore, ia ter que sim pegar dinheiro do governo pra suprir a necessidade de pagar as contas.” (Entrevistado A).

“Então, uma das coisas que a gente aumentou o quadro e tá mantendo o quadro foi no caso do financiamento que a gente acabou tendo a oportunidade de ampliar em alguns aparelhos que são aparelhos considerados raros dentro de uma academia pelo porte da nossa cidade [...]” (Entrevistado B).

A pesquisa do Sebrae (2020) também auxilia na comparação destes dados, onde 54,9% do escopo do estudo (microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas), já precisou ou precisará de empréstimo para manter as empresas sem gerar demissões. No caso as Empresas A e B não utilizaram especificamente para a manutenção dos funcionários; além disso, ainda demonstra que 70% dos empresários já tentaram buscar empréstimos, mas somente 11,3% o conseguiram efetivamente, percentual este que as empresas se encontram.

Ao questionar os empreendedores quanto a utilização de consultorias, evidenciou-se que estes não se valeram deste instrumento. Entretanto, outra estratégia adotada refere-se ao *benchmarking*, que é um processo de pesquisa entre empresas do mesmo setor para analisar o desempenho de seus produtos, processos e serviços em relação aos concorrentes (CASTRO, 2020) e parcerias dentre empresas enquadradas no setor e localizadas em Frederico Westphalen (Empresa A) e/ou na rede nacional de mesmo âmbito da empresa (Empresa B), bem como com outros segmentos, como por exemplo, parcerias com motoboys (Empresa A) e até mesmo os próprios clientes (Empresa B).

Na Empresa A, em uma tentativa de conduzir melhores condições às empresas do mesmo setor na região, reuniu e estipulou um programa próprio destes empreendedores locais, havendo assim uma parceria com foco em trazer solução na contingência econômica imposta

pelo governo, porém não obtiveram sucesso pela precariedade na comunicação no órgão público. O Entrevistado A destaca essa dinâmica a seguir:

“[...] A gente chegou reunir o setor, não lembro que mês que foi, pra pedir pra abrir, a gente estava dispostos a fazer um protocolo mais rígido até do que todos os que já vieram até hoje, digamos em bandeira vermelha a maneira da gente trabalhar no nosso protocolo que a gente inventou era um protocolo muito mais rígido, teria muito mais segurança do que esse protocolo que existe hoje, a gente na verdade tomou a frente e foi conversar com o setor, a gente reuniu 25 empresas, se não me engano 25 ou 27, e daí a gente foi ao Ministério Público tudo, pedir pra trabalhar, na prefeitura, todo mundo sempre um jogando pro outro [...]” (Entrevistado A).

O que foi de grande importância na estruturação de novas estratégias na Empresa B, foi a comunicação dinâmica entre outras empresas do mesmo grupo de luta marcial, que mantém parceria, como o Entrevistado B aponta em sua fala:

“[...] o grupo de *taekwondo* que a gente tem, que é a equipe ATA Brasil, que tem o pessoal que também teve que se adaptar, que era só aulas mesmo [...] foi o diferencial das experiências que as outras academias, tivemos uma reunião com 60 academias ao mesmo tempo e cada uma que tava dando coisa certa, acabou compartilhando e aí foi bem importante, então foi de fora, nada específico assim, mas o que a gente tava tentando seguir, pegar as coisas boas que nos outros lugares estava funcionando e colocar em prática aqui, então não precisou pegar uma empresa, até porque empresas preparadas, hoje deve ter muito mais, mas não estavam tão preparadas [...] achei bem legal essa consultoria/parceria de *cases* de sucesso assim que foram adaptando, que a gente foi adaptando, então por esse motivo até a gente teve mais sucesso em algumas coisas [...]” (Entrevistado B).

Assim, a parceria de *marketing* da Empresa B direta com um cliente do seu serviço, pode ser vista na seguinte fala:

“Divulgação com um cliente que está ativo aqui, foi feito parte mais comunicação visual, mas tá focando bastante na parte de mídias sociais e pra essa parte de interação de internet ou WhatsApp, cada departamento está fazendo, como é um produto único que é mais voltado realmente para musculação em si, então o setor ali que é os professores e a estagiária que fazem isso.” (Entrevistado B).

Na sequência, quando questionados sobre quais estratégias surtiram efeitos positivos, os empreendedores descreveram tais dinâmicas:

“Eu acho que a gente tá acertando nessa parte dos colaboradores, é algo que gente tá trabalhando ainda, aumentar os colaboradores fixos, e parte da estratégia de trazer mostrar que é seguro deu certo, a gente mostrou a casa até hoje eu acredito, conversando com o pessoal, até às vezes a gente troca ideias com o pessoal da prefeitura, promotoria e tal [...] então isso é seguido como exemplo, não que os outros sigam o exemplo, mas ele é usado como exemplo, as nossas atitudes, a nossa forma de trabalhar, então eu acho que isso é positivo.” (Entrevistado A).

“Acho que é reforçar os cuidados que nós tivemos assim, e o pessoal manter a confiança no trabalho, então o que mais teve de positivo é a gente manter a linha de cuidados sempre tivemos, manter a excelência de trabalho, que daí o pessoal... daí funcionou né, o que não pode a gente deixar a coisa da maneira sem dar a atenção devida, que isso nos tira muita credibilidade então a gente manteve.” (Entrevistado B).

De acordo com a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) na aplicação da estratégia, a Empresa A obteve sucesso deliberado em relação em demonstrar ser um ambiente seguro para o lazer de seus clientes na presente época de pandemia, e está a caminho de deixar totalmente eficiente e eficaz, sendo assim um sucesso emergente, a estratégia no quadro de funcionários, focando em colaboradores residentes no município de atuação. A empresa B expõe seu sucesso deliberado na excelência de trabalho oferecido, como um local focado na segurança e confiança do cliente, principalmente com a problemática envolvida do Covid-19.

Já as estratégias que resultaram em efeitos que se demonstraram ser ineficazes, mas que trouxeram algum tipo de aprendizado, podem ser acompanhadas nas falas:

“Principal o *delivery*, acho que o principal o *delivery*, e outras atitudes acho não deu certo mesmo, não teria, vamos dar um exemplo, daqui a pouco um *drink* que entrou no cardápio e não deu certo, mas isso é corriqueiro, rotineiro que quando se muda o cardápio, a gente sabe que algo vai vender mais algo vai vender menos.” (Entrevistado A).

“Poderia ser não conseguir fazer algum evento da maneira que seria feito antigamente, que era mais eficiente, e a estratégia de sempre foi feito de uma maneira com consulta, então algumas coisas que funcionaram realmente, que não tiveram problema porque foi consultado o cliente, consultado o professor, consultado... mais positivo do que negativo assim. Ah, uma das estratégias foi as aulas *online* duma parte de ginástica por exemplo, que a gente achou que ia ter bastante gente fazendo, aderindo, que acabou não aderindo tanto [...]” (Entrevistado B).

Na análise em relação as estratégias ineficazes, a Empresa A trouxe à tona a dificuldade enfrentada no *delivery*, sendo um fracasso de tudo onde é necessária uma nova tentativa, como informam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Já nas mudanças de cardápio se mostra um fracasso da deliberação, já que se torna eficiente a escolha de *drinks* e lanches até certo ponto, quando se mostra a necessidade de adequação, sem abandonar a estratégia inicial de adicionar novidades neste quesito.

Seguindo esta análise, na Empresa B ocorre um sucesso emergente na estratégia de eventos realizados, pois com as limitações impostas os forçaram a trazer alternativas na forma de realizar de forma eficaz, porém não é uma estratégia que está sendo totalmente realizada, pois ainda está em fase de aperfeiçoamento e concretização. Já em relação as aulas de ginástica

*online* houve um fracasso da deliberação, por ter sido uma ação que contém eficiência no quesito prático, porém houve uma baixa adesão por parte dos clientes.

Dentre as estratégias que não puderam ser seguidas ou tiveram que ser readaptadas, um empreendedor informou que não fez nenhum replanejamento, o outro elencou um item em específico, tal como esclarecem a seguir:

“Não, eu acho que não, a gente aguardou pra abrir, a gente abriu logo depois que fechou, teve um momento que foi permitido abrir, a gente abriu um dia e daí viu que não deu movimento, e daí a gente já fechou, porque num dia saía um decreto e no outro já saía outro, então tu não sabia o que ia acontecer, a gente arriscou abrir naquele dia, viu que não deu certo, recuou, mas não foi algo assim... foi algo que não deu certo, mas não foi algo que prejudicou, algo que tenha... foi um dia somente. Depois a gente foi ao natural, estudando, vendo como fazer e tal.” (Entrevistado A).

“Participação de eventos, que a gente não pode fazer, tivemos que adaptar os eventos que nós tínhamos presencial para *online* e depois semipresencial, alguns vinham com uma restrição [...] então assim que tiver o calendário nós vamos nos planejar, assim que tiver uma coisa mais palpável,” (Entrevistado B).

De acordo com a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia emergente apontada pelo entrevistado B foi implementada e se mostrou eficaz. Ou seja, ocorreu a adaptação em relação aos eventos, muitos esses que ocorriam em esfera estadual, com deslocamento de alunos, com as restrições a viagens muito se foi feito de forma *online* ou então semipresencial. Já a estratégia emergente apontada pelo entrevistado A (*delivery*), foi implementada porém não obteve o mesmo êxito, o que levou a exigência de emergir uma nova estratégia focada na reabertura do negócio, já que seu foco é de atendimento direto ao público. Então no momento oportuno, quase que a “reinauguração” do local foi feita, trazendo opção de músicas ao vivo uma forma de atrativo maior em época de pandemia, por ser um diferencial.

Enfatiza-se assim que algumas estratégias pretendidas podem se demonstrar como não ser realizáveis, podendo até ser que nem todas as estratégias implementadas sejam esperadas, razão pela qual é necessário manter a consistência entre a formulação da estratégia e a implementação eficaz (CALDEIRA et al., 2010).

Como forma de adaptação em refazer o que foi programado anteriormente, o Entrevistado B expõe melhor sua visão estratégica:

“Foi feito de uma maneira diferente do que foi programado, como tive o ano inteiro até a programação ‘x’ que a gente tem, porém por exemplo nós temos todo fevereiro uma colônia de férias que é feito, em local aberto, então a gente ainda não sabe se vai ser possível, tem que esperar janeiro pra ver se vai ser liberado ou não, como agora tem vários lugares que está fechado, tem vários lugares que estão abertos, mas mais do que a gente tem sempre a primeira, que tá na frente ainda, que é o cuidado que nós temos que ter pra com os clientes, então se tiver uma consulta com os clientes que vão

participar e tiver a maioria com aprovação a gente faz, senão a gente adapta ou respeita quem não pode participar ou quem ainda acha que não tá no momento.”

Isto evidencia o poder de adaptação e benefício disto a empresa, algo que é demonstrado por Eisenhardt (1999, apud MARIOTTO, 2003, p. 87) em seu estudo que aponta as empresas bem-sucedidas “em mercados de evolução rápida e intensamente competitivos” possuem estratégias menos previsíveis, ou seja, emergentes. Organizações de todos os tipos precisam se adaptar a um ambiente em rápida mudança, aprender com os sucessos e fracassos do passado, descobrir e corrigir erros, prever e responder a ameaças e oportunidades, conduzir experimentos e aprender com eles e inovar continuamente (MARIOTTO, 2003).

Em contraponto, os **fatores que contribuíram para a empresa ter sobrevivido** até o momento, na percepção dos entrevistados envolvem diretamente aos clientes nos dois locais, conforme pode ser evidenciado nas seguintes falas:

“Eu acho que principalmente o nosso atendimento com o cliente, o cliente... ele vem porque ele é bem atendido, tem um produto de qualidade, mas o produto em si todos conseguem, daqui a pouco o meu produto de qualidade é diferente do teu produto de qualidade mas os dois são de qualidade, eu acho que o nosso diferencial é atendimento, ambiente [...]” (Entrevistado A).

“Acho que foram todos os cuidados que foram adotados, até um momento que teve a pandemia mais branda um pouquinho, que algumas pessoas relaxaram até nos cuidados com o uso de máscaras e outras aglomerações, a gente manteve ainda esse controle, até alguns falavam ‘olha, só na academia que estão exigindo o uso de máscara’, apesar de em nenhum momento ter sido liberado o não uso, que podia tá sem o uso desse cuidado, nós mantivemos e fomos fiscais disso [...]” (Entrevistado B).

Quando questionados sobre o que **teriam realizado de modo diferente** neste período de pandemia, as respostas convergiram para mesma ideia de que não mudariam suas ações anteriores, como é possível visualizar abaixo:

“Acredito que nada, a gente arriscou quando tinha que arriscar, investiu quando tinha que investir, seguramos os funcionários no momento que tinha que segurar, não foi demitido ninguém, não nos arrependemos, foi onerado aqueles meses ali, que tinha que pagar eles e tal, mas tu necessita deles [...]” (Entrevistado A).

“Eu acho que nada assim de diferente, não tinha como adivinhar como iria ser, a única coisa que a gente não quis é pecar em... se adaptar todo momento, se adaptar, se adaptar e manter a qualidade do atendimento, algumas coisas a gente tem que tá arrumando bem curto prazo e outras que são a mais longo prazo [...]” (Entrevistado B).

Portanto, após descrever a perspectiva das empresas entrevistadas sobre os efeitos da Covid-19 quanto ao planejamento prévio ambas expõem que não acarretaria numa significativa

melhora, por ser um evento que nenhuma empresa, nem consultoria, estava preparada a enfrentar, ademais evidenciou-se diversos pontos de semelhança e divergências. Assim, o Quadro 2 apresenta um resumo desses principais aspectos revelados pelos entrevistados.

**Quadro 2 – Resumo da análise dos resultados**

Categories e subcategorias	Empresa A	Empresa B
<b>1) Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normalmente não realiza planejamento;</li> <li>▪ Um planejamento prévio não seria relevante neste momento de pandemia, destaca a necessidade de se reinventar sujeitando-se aos riscos iminentes nestas mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normalmente realiza planejamento;</li> <li>▪ Não tinha um planejamento específico para este cenário, focou em adaptações e alterações ágeis do que já havia sido previamente planejado.</li> </ul>
<b>2) Tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modo adaptativo (MINTZBERG, 1973, apud NONAKA; SOUZA, 2011);</li> <li>▪ Estratégias do tipo imposta e guarda-chuva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modo planejado (MINTZBERG, 1973, apud NONAKA; SOUZA, 2011);</li> <li>▪ Estratégias do tipo empreendedora e consenso (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).</li> </ul>
<b>3) Estratégias</b>		
<b>a. Vendas e promoção</b>	<b>a.</b> Mídias sociais;	<b>a.</b> Mídias sociais;
<b>b. Horário de atendimento</b>	<b>b.</b> Diminuiu;	<b>b.</b> Aumentou;
<b>c. Quadro de funcionários</b>	<b>c.</b> Diminuiu e alterou o foco;	<b>c.</b> Aumentou;
<b>d. Empréstimos</b>	<b>d.</b> Aderiu depois para custos;	<b>d.</b> Aderiu no início e investiu;
<b>e. Benchmarking e parceria</b>	<b>e.</b> Com empresas pertencentes ao mesmo setor e ao de motoboy;	<b>e.</b> Com empresas pertencentes ao mesmo setor (ATA) e de <i>marketing</i> ;
<b>f. Efeitos positivos</b>	<b>f.</b> Visar o aumento dos colaboradores fixos; ser um local seguro para os clientes. Classificadas como sucesso emergente e sucesso deliberado, respectivamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010);	<b>f.</b> Manter a excelência ao demonstrar ser um ambiente confiável ao reforçar os cuidados. Classificada como sucesso deliberado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010);
<b>g. Ineficazes</b>	<b>g.</b> <i>Delivery</i> ; <i>drinks</i> e lanches retirados do cardápio. Classificadas como fracasso de tudo e fracasso da deliberação, respectivamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010);	<b>g.</b> Eventos restritos; aulas <i>online</i> de ginástica. Classificadas como sucesso emergente e fracasso da deliberação, respectivamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010);
<b>h. Adaptadas</b>	<b>h.</b> Dia de reabertura.	<b>h.</b> Eventos antes presenças para <i>online</i> e depois semipresenciais.
<b>4) Fatores que contribuíram para o sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelência no atendimento ao cliente;</li> <li>▪ Ambiente singular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se portar com responsabilidade perante as medidas de segurança nos protocolos e obrigações para o distanciamento controlado.</li> </ul>
<b>5) O que teria feito de diferente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nada.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2021).

Por fim, os entrevistados foram indagados quanto as suas ponderações e reflexões sobre os efeitos da pandemia decorrente do vírus SARS CoV-2, cujos aspectos são discutidos a seguir.

#### 4.4 EFEITOS DA COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DE EMPREENDEDORES DE FREDERICO WESTPHALEN: PONDERAÇÕES E REFLEXÕES

Na realidade atual a comunicação entre os empresários que ofertam serviços iguais ou similares se mostrou imprescindível, na intenção de repassar algum aprendizado, logo abaixo estão elencadas sugestões dos entrevistados a outras empresas. Da mesma forma é importante ressaltar a importância de aprender com as próprias falhas, não encarando-as como fracassos, mas sim vendo-as como o primeiro passo para encontrar novas soluções e, assim aperfeiçoar constantemente os seus processos diários.

Ao indagar os empreendedores de quais seriam suas sugestões para as demais empresas que enfrentam os efeitos decorrentes da pandemia, destacam-se as seguintes falas:

“Eu acho que questão financeira, tentar né... porque as empresas que não vinham bem financeiramente, a tendência foi fechar, não sei se todas fecharam ou não, mas quem já não está bem financeiramente, tu simplesmente pegar um empréstimo, empréstimo em si ele não... é solução para quando tu sabe o que fazer [...] então eu acho que é tu ter um foco, ver o que tu quer [...]” (Entrevistado A).

“Acho que é escutar o cliente, e tentar se adaptar ao mercado se reinventar [...] então acho que o conselho é se adaptar, tá todo momento tem que tá... fazendo a leitura do mercado e mudando quando for necessário, já pra ontem [...]” (Entrevistado B).

Os entrevistados abordaram pontos essenciais na perpetuação do negócio, ganham destaque os aspectos relacionados a questão financeira, de forma a priorizar na aquisição de empréstimos com maior intuito em investimento no empreendimento, devendo seguir com uma saúde financeira estável e com uma boa reserva para momentos emergenciais, como é o caso atual. O poder de entender a demanda real do cliente também foi exposto, é preciso ter uma dinâmica de troca de informações, entre o público-alvo e a empresa, para assim poder se portar da maneira que o mercado exige.

A rapidez nas mudanças e alterações pertinentes são abordados de forma enfática, demonstrando real preocupação em proporcionar melhorias na velocidade em que a situação requer do empreendedor, e de forma eficaz, Mariotto (2003) sustenta que a agilidade competitiva é baseada na rapidez com que a organização se adapta às estratégias emergentes.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar as estratégias utilizadas por empreendedores no município de Frederico Westphalen/RS perante à crise provocada pela Covid-19. Com base neste intuito, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: i) descrever os efeitos da Covid-19 na economia da região de Frederico Westphalen; ii) expor e caracterizar as estratégias e ações planejadas, adaptadas e realizadas pelos empreendedores perante a problemática ocasionada pela pandemia; iii) evidenciar quais estratégias resultam em efeitos positivos e quais demonstraram ser ineficazes; e iv) apresentar as ponderações e reflexões dos empreendedores perante os efeitos da Covid-19 nos negócios.

Na tentativa de alcançar os objetivos apresentados, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e exploratória, a partir de uma pesquisa descritiva, com a coleta de dados por meio de um estudo de caso. Para isso, foram realizadas em dezembro de 2020, período de pandemia mundial, entrevistas semiestruturadas com dois empreendedores do município de Frederico Westphalen. Dentre os resultados obtidos com a pesquisa, pode-se enfatizar a dinamização no processo de estratégia, mesmo seus serviços sendo diferentes foi possível fazer diversas analogias, por estarem enfrentando contingências muito próximas.

Respondendo ao problema de pesquisa, verificou-se que as estratégias colocadas em prática pelos empreendedores entrevistados em época de pandemia decorrente da Covid-19, se destacam as emergentes tendo o foco em vendas e promoção nas mídias sociais como o Instagram. Fizeram uso de *benchmarking* e parceria com empresas pertencentes ao mesmo setor das empresas, além do setor de motoboy e de *marketing* na Empresa A e B, respectivamente.

No intuito de atender melhor ao público a Empresa B expandiu o horário de atendimento, para suprir essa maior demanda gerada, houve o aumento no quadro de funcionário; já a Empresa B visa mudar o perfil de seus colaboradores, sendo todos residentes na cidade da matriz. Além disso houve investimento por parte da Empresa B em novos materiais, equipamentos e na vinculação do serviço a um novo aplicativo de celular.

Na região de Frederico Westphalen/RS a população se encontrou muito receosa e como num geral, o endividamento em todo o território nacional aumentou não só da população como também das empresas, principalmente nos primeiros meses de restrições impostas pelo governo decorrente da pandemia, como já foi apontado pelas pesquisas da CNI (2020d) e Abrasel (2020). A abertura dos setores no município foi gradual a partir do mês de abril, sendo influenciado principalmente pelo tipo de serviço ofertado, como é o caso da Empresa A que

pode reabrir somente em 08 de maio, já a Empresa B pode retornar um mês apenas após o fechamento, no dia 18 de abril, exclusivamente na parte de musculação presencial e 15 de julho nas aulas da arte marcial de *taekwondo* diretamente no local com a clientela.

Na perspectiva dos empreendedores, os efeitos da pandemia no município se concentraram inicialmente nas limitações impostas pelos governantes, por parte da prefeitura, já que houve por um mês o impedimento da atuação plena dos empreendimentos. Houve queda significativa no faturamento em todo o período analisado na Empresa A, já na Empresa B o saldo final ficou positivo, sendo influenciada negativamente apenas no momento em que se encontrou fechada por determinação municipal.

No âmbito de como as empresas se projetaram perante o contexto atual, foi evidente as estratégias rápidas de acordo com o que estava disponível no mercado a ser ofertado e feito. Tendo destaque a discrepância na forma de planejamento em ambas as empresas, a Empresa A não faz um planejamento anual, e a Empresa B já fazia uso de tal artifício, porém ambas colocaram como irrelevante um planejamento prévio neste momento de pandemia, por fugir de tudo que era conhecido em outras épocas que vivenciaram.

No modo de tomada de decisão, a Empresa A se classifica como adaptativo e a Empresa B como planejado, já que em uma não há objetivos claros e na outra existe uma figura central determinando as regras vigentes na empresa. Com isto também pode-se definir os tipos de estratégia da Empresa A como imposta e guarda-chuva, e a Empresa, B possui estratégias do tipo empreendedora e consenso.

Perante as estratégias adotadas frente a pandemia, se demonstra a migração para as mídias sociais como forma de atender melhor o público, com *marketing* e também ao disponibilizar novos serviços como ocorreu na Empresa B. Obtendo por fim estratégias de sucessos emergente e deliberado nas Empresas A e B, além de enfrentar estratégias que resultaram em fracassos de tudo e da deliberação dentro da Empresa A e fracasso da deliberação na Empresa B, no geral não houve arrependimentos a serem descritos, sendo que afirmam ter feito tudo que estava ao alcance, atingindo por vezes o objetivo ou então o resultado final não ser tão bom quanto se esperava.

Foi evidente que as empresas que conseguiram uma melhor comunicação com outras empresas de mesma categoria alcançaram melhores resultados nas estratégias praticadas, conseguindo dessa forma se adaptar da forma que o ambiente atual exige. Outro ponto importante é a saúde financeira dos empreendimentos, ambos tiveram capital de giro para manter a empresa saudável pelo tempo que permaneceram fechadas e também com a queda de faturamento. A visão central no cliente também foi um ponto chave, este aspecto se mostrou de

extrema valia na visão dos dois empreendedores, sendo todas as mudanças visadas em atender a este público específico.

As limitações da atual pesquisa se centralizam principalmente na problemática que envolve as consequências do Covid-19 dentro da esfera acadêmica e pessoal. Desse modo, o IFFar encontrou-se em atividades remotas durante quase que em tempo integral de estruturação do Trabalho de Conclusão de Curso, e conseqüentemente as orientações e o desenvolvimento de toda a pesquisa se restringiram a ser a distância a partir do dia 15 de março, por vídeo chamadas e trocas de e-mail.

Além disso, pela realidade enfrentada, o número de empresas participantes desta pesquisa se tornou limitado, perdendo pontos importantes por não abordar novas realidades, o conhecimento assim se tornou restrito a dois empreendimentos e também as duas pessoas que foram entrevistadas. No referencial teórico existe o limiar sensível de notícias e pesquisas se tornarem obsoletas ou datadas e serem refutadas com o tempo, por ser um assunto atual e de constante mudança num cenário mundial.

Uma dificuldade prática enfrentada foi na obtenção de dados do município de Frederico Westphalen/RS, tendo que se dirigir pessoalmente aos setores públicos para conseguir tais dados. Outra limitação é que a pesquisa se caracterizou apenas como qualitativa, ficando os resultados apenas centrados nesse aspecto, não abrangendo demais características que poderiam ter sido analisadas.

Os resultados obtidos foram muito proveitosos no sentido de progresso desta pesquisa, trazendo como contribuições práticas na descrição e compreensão das estratégias adotadas pelas empresas em foco, inclusive com a possibilidade de contribuir para outras empresas em diversos patamares de estrutura e esfera de gestão. Como contribuições teóricas salienta-se a concretizar avanços na literatura de planejamento e estratégia de empreendedores em momentos de crise, especificamente ao atual cenário imposto pela pandemia do Covid-19. Sendo este assunto abordado tão atual, é concebido a pequena amostragem de estudos no âmbito da estratégia e planejamento especificamente a partir da problemática envolvendo o vírus SARS CoV-2, assim possibilita-se um maior entendimento sobre esta área que se encontra em construção, trazendo para a comunidade acadêmica uma importante contribuição teórica.

Sendo importante salientar por fim como propostas de estudos futuros e aprofundamento deste, a possibilidade de se aumentar o escopo de empresas avaliadas, podendo relacionar de forma efetiva com empresas do mesmo setor e até do tipo de serviço ofertado. Outra ideia que se destaca é a realização de uma pesquisa quantitativa sobre o tema, focando em dados mais amplos sobre as condições estudadas, permitindo uma análise mais aprofundada e sob novas

perspectivas. Um ponto pertinente está na caracterização do cenário de empresas de âmbito estadual e municipal, onde podia-se esperar um expressivo aumento nos encerramentos das atividades empresariais, porém evidenciou-se uma queda no território gaúcho na extinção das empresas em 2020 em relação a 2019, sendo então uma alternativa de estudo futuro a descoberta da razão deste fenômeno, já que a autora não conseguiu delimitar tal aspecto.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Pesquisa Sebrae e Abrasel - Situação e perspectivas do setor de alimentação fora do lar.** Disponível em: <[https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/187\\_pesquisa-sebrae-e-abrasel-situacao-e-perspectivas-do-setor-de-alimentacao-fora-d.html](https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/187_pesquisa-sebrae-e-abrasel-situacao-e-perspectivas-do-setor-de-alimentacao-fora-d.html)>. Acesso em: 28 dez. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **Governo libera R\$ 20 bilhões para crédito a pequenas e médias empresas.** [S. l.], 5 jun. 2020a. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/06/05/governo-libera-r-20-bilhoes-para-credito-a-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **Governo não consegue levar dinheiro a quem precisa, apontam senadores.** [S. l.], 22 maio 2020b. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/05/22/governo-nao-consegue-levar-dinheiro-a-quem-precisa-apontam-senadores>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **Senado aprova programa de crédito mais acessível para pequenos negócios.** [S. l.], 7 abr. 2020c. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/04/07/senado-aprova-programa-de-credito-mais-acessivel-para-pequenos-negocios>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

AGOSTINE, C. **O que afeta a economia é a pandemia, não as medidas para combatê-la, diz Meirelles.** Valor Econômico, 8 maio 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/politica/noticia/2020/05/08/o-que-afeta-a-economia-e-a-pandemia-nao-as-medidas-para-combate-la-diz-meirelles.ghtml>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

ALDAZABAL, Feliciano. **Qual é o impacto da COVID-19 no processo de inovação das empresas?.** CIO, 27 mar. 2020. Disponível em: <<https://cio.com.br/tendencias/qual-e-o-impacto-da-covid-19-no-processo-de-inovacao-das-empresas/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ALEGRETTI, L. **PIB do Brasil vai cair cinco vezes mais que média dos emergentes em 2020, prevê FMI.** BBC News, 14 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52282293>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

ANSOFF, H. I. **The Corporate Strategy.** New York: McGraw-Hill, 1965.

ASCOM SEFAZ. **Receita Estadual divulga índices definitivos de rateio do ICMS para os municípios em 2021.** Rio Grande do Sul, 27 nov. 2020. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/receita-estadual-divulga-indices-definitivos-de-rateio-do-icms-para-os-municipios-em-2021>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

AVENI, A. Estratégias pelo trabalho no futuro devidos a pandemia Covid-19. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, [s. l.], ano 2 (2020), v. 2, n. 3, p. 4-14, 14 abr. 2020. Disponível em: <<http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187/197>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRÍA, C. **Coronavírus: 'dupla curva' mostra que escolher entre salvar vidas ou a economia é falso dilema.** BBC News Mundo, 11 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52209542Coronavirus>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. **Aprendendo a Aprender: Introdução à Metodologia Científica.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BBC. **Coronavírus: 11 gráficos que mostram as consequências da pandemia pelo mundo.** BBC News, 10 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52239099>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

BENITES, V.; ASCOM SEPLAG. **PIB gaúcho cresceu 1,8% em 2017, informa IBGE, o que fez RS permanecer entre os quatro maiores do país.** Rio Grande do Sul, 14 nov. 2019. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/com-pib-crescendo-1-8-em-2017-rs-permanece-entre-os-quatro-maiores-do-pais>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

BERNARDES, J. **Estudo genético mostra por que vírus da covid-19 não foi “feito em laboratório”.** Jornal da USP, 18 mar. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/estudo-genetico-mostra-por-que-virus-da-covid-19-nao-foi-feito-em-laboratorio/>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

BRASIL. Decreto nº 042, de 23 de março de 2020. Altera o decreto nº 40 de 20 de março de 2020 que declara estado de calamidade pública e dispõe sobre medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do surto epidêmico de COVID-19. E dá outras providências no município de Frederico Westphalen–RS. **Lex:** cartilha sobre os protocolos e obrigações para o distanciamento controlado em Frederico Westphalen, Frederico Westphalen, 2020. Disponível em: <<https://www.fredericowestphalen-rs.com.br/decretos>>. Acesso em: 07 jan. 2020.

CAIRES, L. **Coronavírus: cientistas correm para barrar epidemia que começou na China.** Jornal da USP, 3 fev. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-da-saude/coronavirus-cientistas-correm-para-barrar-epidemia-que-vem-de-pais-simbolo-da-globalizacao/>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

CALDEIRA, A. et al. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 221-237, ago./março 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/46254101\\_Estrategias\\_emergentes\\_e\\_deliberadas\\_o\\_processo\\_de\\_formacao\\_de\\_estrategias\\_sob\\_o\\_prisma\\_do\\_metodo\\_do\\_estudo\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/46254101_Estrategias_emergentes_e_deliberadas_o_processo_de_formacao_de_estrategias_sob_o_prisma_do_metodo_do_estudo_de_caso)>. Acesso em: 11 jun. 2020.

CALEIRO, J. P. **Não dá para evitar recessão apostando com vidas, diz Richard Baldwin.** Exame, 9 abr. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/economia/nao-da-para-evitar-recessao-apostando-com-vidas-diz-richard-baldwin/>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, out. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 22 jun. 2020.

CASTRO, Ivan Nunes de. **O que é Benchmarking e qual a sua importância para o Marketing Digital.** 18 jun. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

CNI. **CE - Impactos coronavírus:** Indústria já é afetada pela crise do novo coronavírus. Ano 7, n. 1. Consulta Empresarial, mar. 2020a. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/impactos-coronavirus/>>. Acesso em: 22 maio 2020.

CNI. **Indicadores Industriais:** Pandemia gera queda de atividade, faturamento e emprego na indústria. Ano 28, n. 3. Indicadores Industriais, 15 maio 2020b. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/indicadores-industriais/>>. Acesso em: 22 maio 2020.

CNI. **Informe Conjuntural:** 1º trimestre 2020. Ano 36, n. 1. Brasília, jan./mar. 2020c. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/queda-do-pib-neste-ano-sera-de-42-desde-que-medidas-economicas-sejam-efetivas/>>. Acesso em: 22 maio 2020.

CNI. **Os brasileiros e o consumo no pós-isolamento.** FSB Pesquisa, maio 2020d. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/tres-em-cada-quatro-consumidores-vaio-manter-reducao-no-consumo-no-pos-pandemia/>>. Acesso em: 22 maio 2020.

CNI. **Sondagem Especial 77:** Impactos da covid 19 na indústria. Ano 20, n. 77. 14 maio 2020e. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-77-impactos-da-covid-19-na-industria/>>. Acesso em: 22 maio 2020.

CNN. **Com desemprego, número de microempreendedores sobe 12,6% no 1º trimestre.** São Paulo, 3 maio 2020. Disponível em: <[https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/03/com-desemprego-numero-de-microempreendedores-sobe-12-6-no-1-trimestre?fbclid=IwAR07-QCx9BltENv8liB8qxRIZUNepjSAzKTXuzH78rPEjuz1Oz\\_YsE69jEI](https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/03/com-desemprego-numero-de-microempreendedores-sobe-12-6-no-1-trimestre?fbclid=IwAR07-QCx9BltENv8liB8qxRIZUNepjSAzKTXuzH78rPEjuz1Oz_YsE69jEI)>. Acesso em: 7 jun. 2020.

COMUNITÁRIA. **Prefeitos discutem a possibilidade de abertura gradual do comércio.** [S. l.], 9 abr. 2020. Disponível em: <<http://www2.comunitaria.com.br/prefeitos-discutem-a-possibilidade-de-abertura-gradual-do-comercio/>>. Acesso em: 8 jun. 2020.

CORREIO DO POVO. **Frederico Westphalen retoma as atividades gradativamente.** [S. l.], 17 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.correiodopovo.com.br/not%3ADcias/cidades/frederico-westphalen-retoma-as-atividades-gradativamente-1.413626>>. Acesso em: 8 jun. 2020.

COVID RADAR. **Análise do BCG aponta interiorização da Covid-19.** [S. l.], 6 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.covidradar.org.br/analises/analise-do-bcg-aponta-interiorizacao-da-covid-19/>>. Acesso em: 8 jun. 2020.

CRANCIO, Fernanda. **Economia:** RS teve mais de 30,5 mil negócios encerrados desde o início da pandemia. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 10 set. 2020. Disponível em:

<[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/economia/2020/09/756216-rs-teve-mais-de-30-5-mil-negocios-encerrados-desde-o-inicio-da-pandemia.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2020/09/756216-rs-teve-mais-de-30-5-mil-negocios-encerrados-desde-o-inicio-da-pandemia.html)>. Acesso em: 15 jan. 2021.

DEE/SEPLAG. COVID-19: Medidas e indicadores econômicos internacionais. **Comitê de Análise de Dados: GT Atividade Econômica**, Rio Grande do Sul, 9 abr. 2020. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/servicos-e-industria-sao-os-principais-impactados-pela-covid-19-aponta-estudo-do-dee-seplag>>. Acesso em: 22 maio 2020.

DIAS, C. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000.

DIAS, G. M. de S.; ARAÚJO, L. H. da C. Modelagem Matemática para Epidemia de COVID-19 e Estimativa de Casos no Brasil no Curto Prazo. **Instituto Militar de Engenharia: Seção de Ensino de Engenharia de Computação**, Rio de Janeiro, 2 abr. 2020. Disponível em: <<http://covid19cientifico.ime.eb.br/artigo1.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

ELLERY, Roberto. **Medidas econômicas para enfrentar a Covid-19 no Brasil e no mundo**. Blog do Roberto Ellery, 6 abr. 2021. Disponível em: <<https://rgellery.blogspot.com/2020/04/medidas-economicas-para-enfrentar-covid.html>>. Acesso em: 22 maio 2020.

ELGIN, C.; BASBUG, G.; YALAMAN, A. Economic policy responses to a pandemic: Developing the Covid-19 economic stimulus index. **Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers**, The Centre for Economic Policy Research, p. 40-53, 10 abr. 2020. Disponível em: <[http://web.boun.edu.tr/elgin/COVID\\_19.pdf](http://web.boun.edu.tr/elgin/COVID_19.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2020.

DRENNAN, L.T.; MCCONNELL, A. **Risk and crisis management in the public sector**. New York: Routledge, 2007.

EQUIPE DE JORNALISMO VISUAL. **Coronavírus**: o mapa interativo que mostra as medidas e tipos de isolamento adotados na América Latina. BBC News, 28 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52248493>>. Acesso em: 16 maio 2020.

ETULAIN, C. R. **Apostila de Microeconomia**: oferta e demanda. 2019. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional - Material didático para alunos da disciplina GL202). Disponível em: <[https://www.academia.edu/38654217/MICROECONOMIA\\_GL202\\_OFERTA\\_E\\_DEMANDA](https://www.academia.edu/38654217/MICROECONOMIA_GL202_OFERTA_E_DEMANDA)>. Acesso em: 17 abr. 2020.

FIOCRUZ. **Covid-19**: pesquisa alerta para dificuldade de atendimento adequado em municípios do interior. MonitoraCovid-19, 21 maio 2020a. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/covid-19-pesquisa-alerta-para-dificuldade-de-atendimento-adequado-em-municipios-do-interior>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

FIOCRUZ. **Tendências atuais da pandemia de Covid-19**: Interiorização e aceleração da transmissão em alguns estados. MonitoraCovid-19, 28 abr. 2020b. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/documento/tendencias-atuais-da-pandemia-de-covid-19-interiorizacao-e-aceleracao-da-transmissao-em>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

GEUS, J. C. N. de. **Estratégias de negócios e estratégias de produção**: estudo de caso - empresa do setor metalúrgico. Orientador: Prof. Dr. Pedro JosÈ Steiner Neto. 2005. 171 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/1629/Disserta%E7%E3o+Jean+de+Geus.pdf;jsessionid=AA5FC327286C20313703564D64A0FF36?sequence=1>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**: Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, F. Impacto do COVID 19 nas academias. **Revista Empresário Fitness & Health**. Revista Empresário Fitness & Health, ed. 88, 2020. Disponível em: <<https://revistaempresariofitness.com.br/pesquisa/impacto-do-covid-19-nas-academias/>>. Acesso em: 28 dez. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Modelo de Distanciamento Controlado**: Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2021. Disponível em: <<https://distanciamentocontrolado.rs.gov.br>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Estratégia Covid-19**. Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/estrategia-covid-19>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Perfil COREDE Socioeconômico**: Médio Alto Uruguai. Porto Alegre, p. 41 nov. 2015. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/15134133-20151117102639perfis-regionais-2015-medio-alto-uruguai.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

HAIR JR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. Strategy Innovation and the Oquest for Value. **Sloan Management Review** (39, 4, Winter 1998:7-14).

HAMEL, G. Strategy as Revolution. **Harvard Business Review** (July-August, 1996:69-82).

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategy as Stretch and Leverage. **Harvard art Business Review** (71, 2, March-April 1993:75-84).

HAMM, G.; KANNENBERG, V. **Governo divulga documento com ações de combate à Covid-19**. Rio Grande do Sul, 17 abr. 2020. Disponível em: <<https://saude.rs.gov.br/governo-divulga-documento-com-aco-es-de-combate-a-covid-19>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

HARMAN, S. **Global health governance**. Abingdon: Routledge; 2011.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IBGE. **Estimativas da População.** [S. 1.], 2019a. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

IBGE. **Produto Interno Bruto - PIB.** [S. 1.], 2019b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 17 abr. 2020.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios.** [S. 1.], 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?t=downloads>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

IBGE. **Censo Demográfico.** [S. 1.], 2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

IBGE. **Contagem da População.** [S. 1.], 2007. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9065-contagem-da-populacao.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil:** 2001. 1. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 100 p. ISBN 8524036680. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=280898>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

IEDE. **VAB da Agropecuária para os municípios do RS - 2017.** Rio Grande do Sul, 12 fev. 2020. Disponível em: <<https://iede.rs.gov.br/portal/home/item.html?id=c0018eff6b834db1af0e22891cfb1fbd>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

JONES, L.; BROWN, D.; PALUMBO, D. **Coronavírus:** Oito gráficos que mostram o impacto da covid-19 sobre a economia mundial. BBC News, 7 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51766452>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

JUCISRS. **Relação por Ano das Estatísticas.** [S. 1.], 2020. Disponível em: <[http://www.jucers.rs.gov.br/p\\_estatisticas-jc.asp](http://www.jucers.rs.gov.br/p_estatisticas-jc.asp)>. Acesso em: 15 jan. 2021.

JURÍDICO, D. C. **Ameaças sanitárias e securitização:** a soma de todos os medos. Jornal LexPrime, 25 mar. 2020. Disponível em: <<https://lexprime.com.br/2020/03/ameacas-sanitarias-e-securitizacao-a-soma-de-todos-os-medos/>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

KANNENBERG, V. **Entenda o modelo de distanciamento controlado do RS que entra em vigor a partir de segunda-feira:** Nova política de enfrentamento ao coronavírus foi apresentada neste sábado e passa a valer a partir de segunda-feira (11/5). Rio Grande do Sul, 9 maio 2020a. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/entenda-o-modelo-de-distanciamento-controlado-do-rs>>. Acesso em: 30 maio 2020.

KANNENBERG, V. **Governador apresenta modelo de distanciamento controlado.** Rio Grande do Sul, 30 abr. 2020b. Disponível em: <<https://dee.rs.gov.br/governador-apresenta-modelo-de-distanciamento-controlado>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

KARNAL, L. **O Mundo Pós-Pandemia com Leandro Karnal: Relações Pessoais**. Canal CNN Brasil, 18 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=pDMAfc1ya1M&feature=youtu.be>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

LEÃO, P. R. C. et al. A relevância da metodologia de cenários para instituições financeiras em momentos de crise. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 38-55, jul./dez. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Ivan\\_Rocha\\_Neto/publication/272883268\\_A\\_RELEVANCIA\\_DA\\_METODOLOGIA\\_DE\\_CENARIOS\\_PARA\\_INSTITUICOES\\_FINANCEIRAS\\_EM\\_MOMENTOS\\_DE\\_CRISE\\_DOI107444fsrjv2i257/links/5612752b08ae83674f4335a7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ivan_Rocha_Neto/publication/272883268_A_RELEVANCIA_DA_METODOLOGIA_DE_CENARIOS_PARA_INSTITUICOES_FINANCEIRAS_EM_MOMENTOS_DE_CRISE_DOI107444fsrjv2i257/links/5612752b08ae83674f4335a7.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2020.

LOSCHI, M; FERREIRA, D. **Compreendendo o território através de suas articulações**. [S. l.], 29 jun. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/10542-compreendendo-o-territorio-atraves-de-suas-articulacoes>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

MAGALHÃES, G. A evolução das espécies: da Natureza ao liberalismo econômico. **Revista de História Comparada**, Departamento de História, FFLCH/USP, v. 1, n. 2, 2007. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4813048>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, June 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 dez. 2021.

MINAYO, M. C. S. **Técnicas de pesquisa**: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: \_\_\_\_\_. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, Maio 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes, **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, December 1, 1973.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2010.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary of Theory of Economic Change** (Boston: Harvard University Press, 1982).

NONAKA, H. T.; SOUZA, J. P. de. Formulação e Formação de Estratégias: O Caso de Micro e Pequenas Empresas de Confeção e Vestuário na Cidade de Londrina - PR. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1113/641>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

NUNES, J. **A pandemia de COVID-19**: securitização, crise neoliberal e a vulnerabilização global. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, e00063120, 08 maio 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2020000500501&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000500501&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 abr. 2020.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia Científica**: um manual para realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PESSOA, M. L. (Org.). PIB e VAB do RS. In: \_\_\_\_\_. **Atlas FEE**. Porto Alegre: FEE, 2017. Disponível em: <<http://atlas.fee.tche.br/rio-grande-do-sul/economia/pib-vab-do-rs/>>. Acesso em: 6 de jun. de 2020.

PINTO, G. **Como vão ficar as relações de trabalho após a pandemia**. Canal CNN, São Paulo, 3 maio 2020. Disponível em: <[https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/03/como-vo-ficar-as-relacoes-de-trabalho-apos-a-pandemia?fbclid=IwAR0mOEwcf3LSuM2YN2ci6qETSpN\\_l2vdG\\_hwfSGVA3u93-MjaQJZe2lRhQ](https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/03/como-vo-ficar-as-relacoes-de-trabalho-apos-a-pandemia?fbclid=IwAR0mOEwcf3LSuM2YN2ci6qETSpN_l2vdG_hwfSGVA3u93-MjaQJZe2lRhQ)>. Acesso em: 11 jun. 2020.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD C. K.; HAMEL G. The Core Competencies of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May-June 1990.

REICHERT, F. **Inteligência e Inovação**: IEA Talks. IEA Future Lab, 26 maio 2020. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CAqjlejAgE/>>. Acesso em: 14 jun. 2020.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Decreto nº 55.154, de 1º de abril de 2020. Reitera a declaração de estado de calamidade pública em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo COVID-19 (novo Coronavírus), e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Rio

grande do Sul, 01 abr. 2020. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos/decreto-55-154-01abr2020.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2020.

ROCHA FILHO, T. M. da. O Conhecimento Científico como Instrumento Central na Tomada de Decisão na Administração Pública: Sobre a Pandemia de COVID-19 no Brasil. **Revista NAU Social**, [s. l.], v. 11, n. 20, p. 185-189, maio/out. 2020. Disponível em: <<https://cienciasmedicasbiologicas.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/36636>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill. 2006.

SCHMIDT, F.; MELLO, J.; CAVALCANTE, P. **Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9828>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios: 2ª edição**. Unidade de Gestão Estratégica, [s. l.], 07 maio 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 maio 2020.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs**. 5ª ed. ed. Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul, jul. 2020. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/conselhos-regionais-de-desenvolvimento-coredes>>. Acesso em: 9 fev. 2021.

SECOM. **Estratégia Covid-19**. Rio Grande do Sul, 15 maio 2020. Disponível em: <<https://saude.rs.gov.br/upload/arquivos/202005/15183026-200515estrategia-covid-19.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2020.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Último boletim de 2020 expõe impactos da pandemia sobre arrecadação e setores econômicos**. Secretaria da Fazenda. 15 jan. 2021 Disponível em: <[https://fazenda.rs.gov.br/conteudo/14846/ultimo-boletim-de-2020-expoe-impactos-da-pandemia-sobre-arrecadacao-e-setores-economicos/termosbusca=\\*](https://fazenda.rs.gov.br/conteudo/14846/ultimo-boletim-de-2020-expoe-impactos-da-pandemia-sobre-arrecadacao-e-setores-economicos/termosbusca=*)>. Acesso em: 18 jan. 2021.

SEPLAG/SES. Regiões de saúde e seus municípios: Modelo de Distanciamento Controlado do RS. **Comitê de Análise de Dados**, 2020. Disponível em: <<https://senacrs.com.br/pertodevc/guia/covid19/html/atualizacoes.html>>. Acesso em: 2 jan. 2021.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TV CULTURA. **‘Epicentro - 24 horas em Wuhan’**: documentário mostra rotina na cidade chinesa tomada pelo coronavírus. [S. l.], 16 mar. 2010. Disponível em: <[https://tvcultura.com.br/noticias/1102\\_epicentro-24-horas-em-wuhan-documentario-mostra-rotina-na-cidade-chinesa-tomada-pelo-coronavirus.html](https://tvcultura.com.br/noticias/1102_epicentro-24-horas-em-wuhan-documentario-mostra-rotina-na-cidade-chinesa-tomada-pelo-coronavirus.html)>. Acesso em: 11 jun. 2020.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: <[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2020.

WILLIAMSON, C. **Global manufacturing suffers steepest downturn since 2009 as coronavirus hits**. IHS Markit, 2 mar. 2020a. Disponível em: <<https://ihsmarkit.com/research-analysis/global-manu-suffers-steepest-downturn-since-2009-as-coronavirus-hits-Mar19.html>>. Acesso em: 22 maio 2020.

WILLIAMSON, C. **IHS Markit global sector PMI**: PMI data highlight record falls in global activity in many sectors in March as coronavirus outbreak escalates. IHS Markit, 7 abr. 2020b. Disponível em: <<https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/f69c639a88b54bc586be362511083192>>. Acesso em: 22 maio 2020.

WILLIAMSON, C. **PMI serviços IHS Markit para o Brasil**: Atividade de negócios registra recorde de declínio para a pesquisa em março. IHS Markit, 3 abr. 2020c. Disponível em: <<https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/715a4fbaba43433ca5a8049e9c1998c8>>. Acesso em: 22 maio 2020.

WILLIAMSON, C. **Worldwide trade shows record collapse in April amid virus lockdowns**. IHS Markit, 5 maio 2020d. Disponível em: <<https://ihsmarkit.com/research-analysis/worldwide-trade-shows-record-collapse-in-april-amid-virus-lockdowns-May2020.html>>. Acesso em: 22 maio 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy – and does it matter?** London: International Thomson Publishing Company, 1993.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de entrevista

#### Roteiro de Entrevista

**Tema:** Os efeitos da pandemia do novo coronavírus na economia da região de Frederico Westphalen/RS: um estudo das estratégias utilizadas por empreendedores.

**Aluna:** Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos.

#### Descrição da empresa e entrevistado

1. *Atuação na empresa* – Qual o seu cargo aqui na organização? Há quanto tempo atua na empresa?
2. *Descrição da empresa* – Qual é a história da empresa desde a fundação e o desenvolvimento até os dias atuais? Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?

#### Efeitos da Covid-19

3. *Efeitos da Covid-19 na economia regional* – Quais foram, ao seu ver, os efeitos da Covid-19 na economia da região? E quais foram os impactos diretos no setor de atuação desta empresa?
4. *Impacto da pandemia no negócio* – De modo geral, como a pandemia afetou o seu negócio? Elenque quais foram as principais consequências negativas em:
  - Vendas
  - Quadro de funcionários
  - Horário de atendimento
  - Financeiramente
  - Etc...
5. *Sobrevivência no mercado* – Quais fatores/ações/attitudes você acredita que contribuíram para a empresa ter sobrevivido a esta crise?

### **Planejamento estratégico e estratégias frente a Covid-19**

6. *Planejamento estratégico na organização/adaptação* – Normalmente a empresa realiza algum planejamento estratégico? Explique como ocorre esse processo de planejamento (quem realiza, como é operacionalizado).
7. (se a empresa fez planejamento): Qual foi a importância do planejamento neste momento de pandemia? Como o planejamento ajudou a enfrentar?
8. (se a empresa fez planejamento): Como a pandemia alterou o planejamento neste ano? Ele foi adaptado? Como foi esse processo de adaptação?
9. (se a empresa NÃO fez planejamento) Teria sido importante a realização de um planejamento? Como imagina que o planejamento ajudaria neste momento.

### **Estratégias adotadas**

10. (se a empresa fez planejamento): Quais estratégias planejadas previamente não puderam ser seguidas neste ano? Quais puderam ser seguidas?
11. Estratégias adotadas em cada uma das áreas/departamentos da empresa frente a pandemia:
  - Vendas
  - Quadro de funcionários
  - Horário de atendimento
  - Financeiro
12. Dentre as estratégias adotadas frente ao cenário da pandemia, quais deram certo e surtiram efeitos positivos? Comente sobre as estratégias de todas as áreas/departamentos da empresa.
13. Dentre as estratégias adotadas frente ao cenário da pandemia, quais não deram certo e surtiram efeitos negativos? Comente sobre as estratégias de todas as áreas/departamentos da empresa.
14. Foi necessário o auxílio de consultorias, profissionais externos para auxiliar no negócio?

### **Demais ponderações**

15. Quais foram os aprendizados e lições da pandemia na gestão do negócio?
16. O que teria feito de diferente?
17. Quais sugestões têm para as empresas enfrentarem esse momento?

## Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do entrevistado



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Os Efeitos Da Pandemia Do Novo Coronavírus Na Economia Da Região De Frederico Westphalen/RS: Uma Análise Das Estratégias Utilizadas Por Empreendedores”.

Diante disso, essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos do Curso de Bacharelado em Administração do IFFar – *Campus* Frederico Westphalen, sob a orientação da professora Ana Claudia da Rosa. Ao aceitar participar desse estudo você responderá a entrevistas com roteiro semiestruturado. As entrevistas poderão ser gravadas mediante a sua autorização, sendo que a gravação será utilizada apenas para fins desta pesquisa. Sua participação nesse estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para o participante. No caso de divulgação da pesquisa na forma de artigo científico, a identidade de todos(a) os(as) participantes permanecerá em absoluto sigilo.

Frederico Westphalen/RS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

Assinatura do(a) entrevistado(a)

## Apêndice C – Termo de Autorização Institucional (TAI)



### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu \_\_\_\_\_,  
 abaixo assinado, responsável pela Empresa A, autorizo a realização do estudo Os Efeitos Da  
 Pandemia Do Novo Coronavírus Na Economia Da Região De Frederico Westphalen/RS: Uma  
 Análise Das Estratégias Utilizadas Por Empreendedores, a ser conduzido pela acadêmica  
 Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos e a professora orientadora Ana Claudia da Rosa.

Frederico Westphalen, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do(a) responsável



### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu \_\_\_\_\_,  
 abaixo assinado, responsável pela Empresa B, autorizo a realização do estudo Os Efeitos Da  
 Pandemia Do Novo Coronavírus Na Economia Da Região De Frederico Westphalen/RS: Uma  
 Análise Das Estratégias Utilizadas Por Empreendedores, a ser conduzido pela acadêmica  
 Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos e a professora orientadora Ana Claudia da Rosa.

Frederico Westphalen, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do(a) responsável