



OS EFEITOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS: UM ESTUDO DAS  
ESTRATÉGIAS DE MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2010) ADOTADAS POR  
DOIS EMPREENDEDORES GAÚCHOS

THE EFFECTS OF THE NEW CORONA VIRUS PANDEMIC: A STUDY OF THE STRATEGIES BY  
MINTZBERG, AHLSTRAND AND LAMPEL (2010) ADOPTED BY TWO ENTREPRENEURS GAÚCHO

Nicole Carolina Gonzato Rodrigues dos Santos<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-4533-7446>

Ana Claudia da Rosa<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-7883-3289>

Rodrigo Luis Melz<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-3136-2827>

Recebido em: 30.11.2021

Aceito em: 29.08.2022

**Como citar este artigo:** GONZATO RODRIGUES DOS SANTOS, N. C.; ROSA, A. C. da; MELZ, R. L. OS EFEITOS DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2010) ADOTADAS POR DOIS EMPREENDEDORES GAÚCHOS: THE EFFECTS OF THE NEW CORONA VIRUS PANDEMIC: A STUDY OF THE STRATEGIES BY MINTZBERG, AHLSTRAND AND LAMPEL (2010) ADOPTED BY TWO ENTREPRENEURS GAÚCHO. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 1, p. 193-210, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i1.2753. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2753>.

**Resumo:** A atual pesquisa buscou identificar as estratégias utilizadas por empreendedores de uma cidade do Rio Grande do Sul, especificamente a cidade de Frederico Westphalen/RS, perante a crise provocada 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, sendo um do segmento de bares e outro do segmento de academia.

---

<sup>1</sup> Bacharela em Administração pelo Instituto Federal Farroupilha (IFFar) – Campus Frederico Westphalen. E-mail: [nicole.gonzato@gmail.com](mailto:nicole.gonzato@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Docente no IFFar/FW. E-mail: [ana.rosa@iffarroupilha.edu.br](mailto:ana.rosa@iffarroupilha.edu.br).

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Docente no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense-Campus Lajeado. E-mail: [rodrigomelz@ifsul.edu.br](mailto:rodrigomelz@ifsul.edu.br).

Os resultados trouxeram como contribuições a descrição e compreensão das estratégias adotadas pelas empresas em foco.

**Palavras-Chave:** Planejamento. Estratégia. Pandemia. Empreendedores.

**Abstract:** The current research sought to identify the strategies used by entrepreneurs in a city in Rio Grande do Sul, specifically the city of Frederico Westphalen/RS, in the face of the crisis caused by Covid-19. For this, a qualitative, applied and exploratory study was carried out, based on a descriptive research, with data collection through a case study, from semi-structured interviews directly with two local entrepreneurs, one of the bar segment and another in the gym segment. The results brought contributions the description and understanding of the strategies adopted by the companies in focus.

**Keywords:** Planning. Strategy. Pandemic. Entrepreneurs.

## INTRODUÇÃO

Devido à pandemia causada pelo novo coronavírus, foi necessário à população se adequar ao ambiente, ou seja, mudanças de estratégias foram exigidas, mobilizando ações emergenciais e imediatas, como apontam Dias e Araújo (2020). Seguindo a visão de Etulain (2019), para as organizações enfrentarem estrategicamente a avalanche de problemas que acontecem no mundo globalizado e competitivo, as ferramentas estratégicas são úteis na tomada de decisões. Porém, quais seriam as estratégias deferidas pelas organizações que obtiveram sucesso? E quais não atingiram tanto êxito nessa pandemia, que envolveu tantas incertezas?

No âmbito das organizações, foi necessária a reformulação de estratégias já pré-definidas. De acordo com Caldeira et al. (2010), a estratégia pode ser definida como um padrão que envolve os objetivos, propósitos, políticas e planos de uma organização. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as que não foram são denominadas 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).

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

Ao se analisar a realidade que foi imposta pela pandemia do coronavírus, 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 lograram efeitos positivos.

Destaca-se que a literatura neste âmbito está em construção, quando focada especificamente nas estratégias organizacionais, principalmente por se tratar de uma crise recente, impulsionada pela pandemia do coronavírus (AVENI, 2020; ROCHA FILHO, 2020). É possível afirmar assim, que este trabalho apresenta sua contribuição por tratar de um assunto de grande pertinência atual, possibilitando a compreensão das estratégias adotadas por dois casos de empreendedores.

No Brasil, as medidas de distanciamento social abordadas após o primeiro caso confirmado de Covid-19 até o início de abril de 2020, se caracterizam por recomendações locais iniciais e posterior quarentena local (BBC, 2020). Deste modo, estas medidas geraram impactos em toda a economia global e sociedade (AVENI, 2020).

No âmbito de empresas de alimentação, principalmente bares, um dos tipos de empreendimentos 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), foi possível verificar que apesar da retomada das atividades e da melhora lenta e consistente no faturamento, o setor de alimentação fora do lar (AFL) seguia 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). Sobre as academias, outro setor de serviços abordado nesta pesquisa, as medidas de isolamento impostas pela pandemia acarretaram em uma redução do consumo destes serviços (DANTAS BISNETO; SIMÃO, 2020). Devido a isto, os empreendedores de ambos os setores – alimentação e academia – precisaram adotar diversas estratégias para este momento (ALMEIDA; MORAIS; REIS, 2022).

Definido por Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia determina a amplitude de negócios, a organização humana e econômica, além das contribuições para proprietários, colaboradores, clientes e comunidades. 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).

Com base nesse pressuposto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) identificam diferentes tipos de estratégia: planejada (originam-se em planos formais), empreendedora (originam-se em uma visão central), ideológica (se originam em crenças comuns), guarda-chuva (se originam em restrições), processo (as estratégias se originam no processo), desarticulada

(se originam em enclaves e empreendimentos), consenso (se originam num consenso) e por fim, imposta (as estratégias se originam no ambiente externo).

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 apresentar eficácia, além de que muitas estratégias deliberadas implementadas com sucesso se mostram desastrosas ao final do processo.

Inserido neste contexto, Whittington (2004) ressalta a importância em se pesquisar o modo como as organizações formulam e trabalham sua estratégia, não apenas os conceitos teóricos. Posto isto, a habilidade de uma organização em criar diferencial no mercado depende da implementação de um adequado plano estratégico (SANTOS; NASSIF, 2021). Deste modo, não existe uma estratégia certa ou errada, o que existe são as estratégias que deram certo, as quais promovem a consolidação do negócio e criação de vantagem competitiva (SANTOS; NASSIF, 2021).

No que se refere ao modo como as estratégias são feitas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) remetem a grupos distintos: modo empreendedor (o líder da organização assume os riscos das ações); modo planejado (organizações com uma análise formal, um plano explícito integrando as estratégias); e, modo adaptativo (a organização caminha em pequenos passos para uma adaptação ao ambiente).

Inserido no contexto da pandemia, as restrições inerentes ao distanciamento social obrigaram a adoção de novas estratégias pelas empresas, para continuarem no mercado (ALMEIDA; MORAIS; REIS, 2022). Além disso, para Kim, Lee e Tang (2020), é necessária a realização de pesquisas sobre os impactos de doenças pandêmicas nas mais diversas esferas da sociedade, tendo em vista um constante surgimento de novas enfermidades.

Neste contexto, a atual pesquisa buscou identificar as estratégias sob a perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) utilizadas por dois empreendedores de uma cidade do Rio Grande do Sul, especificamente a cidade de Frederico Westphalen/RS, perante a crise provocada pela Covid-19. Justifica-se a literatura e o embasamento teórico escolhidos na atual pesquisa, pois, evidencia-se que dentre as obras mais citadas na literatura brasileira, encontram-se as pesquisas de autores como Mintzberg (RODRIGUES FILHO, 2004). Diversas pesquisas (RODRIGUES FILHO, 2004; ROCZANSKI et al., 2010) que estudaram o estado da arte em estratégia no Brasil encontram em seus resultados o autor Mintzberg como um autor reconhecido pela academia e como um dos principais pensadores de estratégia.

Deste modo, 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, sendo

um do segmento de bares e outro do segmento de academia.

## MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e qualitativa (HAIR JR. et al., 2005; GIL, 2002). Com relação aos procedimentos técnicos, a coleta de dados foi realizada por meio de estudo de caso (YIN, 2005), com a realização de entrevistas semiestruturadas com dois empreendedores de Frederico Westphalen/RS. As categorias foram definidas a posteriori, a partir da fala dos entrevistados.

Salienta-se que os protocolos de segurança e de ética foram seguidos. Portanto, para não haver problemas com relação à privacidade, garantindo o sigilo dos dados, os nomes das empresas em questão não são divulgados e na apresentação dos resultados foram identificados como Empresa A e Empresa B, tendo conseqüentemente o Entrevistado A e Entrevistado B. Estas empresas e seus respectivos empreendedores foram escolhidos por serem reconhecidos como empreendimentos de sucesso pela comunidade em geral. Posto isto, o critério de escolha dessas duas empresas foi por conveniência (YIN, 2005), ou seja, pela disponibilidade dos empreendedores em participarem das entrevistas.

Ambas as 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 e 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. A Empresa B faz parte de uma rede de academias. A empresa foi fundada em 1992, se caracteriza como atividade principal atividades de condicionamento físico, tendo as seguintes atividades secundárias: comércio varejista de artigos esportivos; comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; e comércio varejista de bebidas.

Focando na área de estratégia, determinada parte da análise de dados resultante a partir das entrevistas, será norteadada 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.

Os dados foram analisados 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. 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, a segunda etapa é a seleção das unidades de análise (ou unidades de significados), e, por último considera-se o processo de categorização e subcategorização. 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  |
|-------------------------------|--|
| Pré-Exploração                | - Transcrição das entrevistas;<br>- Leitura preliminar das transcrições.   |
| Seleção da unidade de análise | - Seleção dos trechos principais das falas.  |
| Categorias                    | - Organização nas categorias a posteriori:<br>Planejamento;<br>Tomada de decisão;<br>Estratégia (vendas e promoção, parcerias e benchmarking, horário de atendimento, quadro de funcionários, com efeitos positivos, ineficazes e adaptadas);<br>Fatores que contribuíram para o sucesso;<br>O que teria feito de diferente;<br>Ponderações e reflexões. |

Fonte: Autores (2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

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 a empresa ter sobrevivido, e o que fariam 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. 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 o ano de 2020 como atípico, tendo respostas estratégicas bem mais reativas, o momento exigia um dinamismo maior em diversos aspectos, inclusive na vida pessoal. 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. Na decisão dos setores, diretamente aos demais funcionários, as formas de atuação também se diferem, já que na Empresa A o diálogo se aponta ser direto aos funcionários ao decorrer dos afazeres diários, pelos empreendedores já se encontram junto 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, nas quais cada um expõe sua demanda.

Portanto, sob a classificação de Nonaka e Souza (2011) de como as estratégias são feitas a partir da forma de planejamento, a Empresa A enquadra-se no modo adaptativo e a Empresa B no modo planejado. Conforme Nonaka e Souza (2011), no modo adaptável não há objetivos claros, refletindo 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; e o feedback é 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 (NONAKA; SOUZA, 2011). Além disso, verifica-se que, a 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 adaptável a novas oportunidades, ocupando um nicho de mercado relativamente estável. Na perspectiva de seus colaboradores, inclusive, a perspectiva se mostra como consenso, sendo que na ausência de intenções estratégicas gerais os agentes envolvidos convergem a padrões difundidos na organização, por meio de ajustes mútuos.

Referente às estratégias adotadas perante a pandemia, verificou-se que se caracterizaram como reativas ao que poderia ser ofertado no mercado, como no caso da Empresa A dispor da opção de *delivery* aos seus clientes e a Empresa B proporcionar aulas *online* de diversas modalidades de atividades físicas. Deste modo, as novas tecnologias

contribuíram para a continuidade das atividades e para o atendimento das necessidades dos clientes (ALMEIDA; MORAIS; REIS, 2022).

Na Empresa B ocorreu uma comunicação direta com o cliente pelo WhatsApp e a disponibilidade de aulas *online*. Essa estratégia também foi citada na pesquisa de Almeida, Moraes e Reis (2022), na qual os empreendedores de academias revelaram utilizar redes sociais para dar continuidade aos serviços. 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, à dinâmica de *delivery* abordada pela Empresa A.

Indo ao encontro com a ideia de Cruz et al. (2021), a adaptação ao trabalho remoto e a acentuação de rotinas de trabalho com base na conectividade *online* foram vastamente ampliadas durante o período de pandemia. Outro aspecto importante na Empresa B foi sua limitação de atuação imposta pelas diretrizes municipais logo na retomada do setor e sua estratégia adotada.

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 (Entrevistado B).

Deste modo, com intuito de aprimorar a comunicação com os clientes, diversas pequenas empresas passaram a atuar em canais virtuais (SARQUIS et al., 2015; SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021), conforme é o caso das empresas estudadas: na Empresa A, com sua maior comunicação nas mídias sociais (uso do Instagram), 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 [sic] é através do programa do app da academia, que vai ser um sistema de controle do cadastro financeiro e principalmente dos treinos [...]” (Entrevistado B).

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. Esta inovação de produto também foi uma estratégia sinalizada por diversos empreendedores frente a pandemia (SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021).

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. 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.

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).

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*, uma ferramenta importante de aprendizado e uma estratégia usada para acompanhar ideias e inovações de empresas concorrentes (MARTINS; SANTOS, 2010), por meio de 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). Além disso, bem como com outros segmentos, como por exemplo, parcerias com motoboys (Empresa A) e até mesmo os próprios clientes (Empresa B). As estratégias de benchmarking em meio a pandemia também foram citadas pelos empreendedores investigados na pesquisa de Silva, Miranda e Hoffmann (2021).

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 ao órgão público.

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. 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,

o Entrevistado B destacou a importância de manter a confiança no trabalho. Além disso, o Entrevistado A destacou:

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 [...] (Entrevistado A).

De acordo com a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) na aplicação da estratégia, a Empresa A obteve sucesso deliberado sobre demonstrar ser um ambiente seguro para o lazer de seus clientes na presente época de pandemia. Além do mais, apresenta um sucesso emergente quando a sua estratégia no quadro de funcionários, pois está 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 da 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 [...]” (Entrevistado A) e “[...] Ah, uma das estratégias foi as aulas *online* numa 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, como informam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a Empresa A trouxe à tona a dificuldade enfrentada no *delivery*, sendo um fracasso de tudo, sendo necessária uma nova tentativa. 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, já o outro elencou um item em específico, como pode ser visto na fala: “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 [...]” (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 desses 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 [...].

Isto evidencia o poder de adaptação e benefício disto à 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 os clientes. 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 nas falas: “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 [...]” (Entrevistado A) e “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 [...]” (Entrevistado B).

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 estava preparada a enfrentar.

O Quadro 2 apresenta um resumo desses principais aspectos revelados pelos entrevistados.

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

| <b>Categorias e subcategorias</b>                 | <b>Empresa A</b>  | <b>Empresa B</b>  |
|---|---|---|
| <b>1) Planejamento</b>                            | - Normalmente não realiza planejamento;<br>- Um planejamento prévio não seria relevante neste momento de pandemia, destaca a necessidade de se reinventar sujeitando-se aos riscos iminentes nestas mudanças. | - Normalmente realiza planejamento;<br>- Não tinha um planejamento específico para este cenário, focou em adaptações e alterações ágeis do que já havia sido previamente planejado. |
| <b>2) Tomada de decisão</b>                       | - Modo adaptativo (NONAKA; SOUZA, 2011);<br>- Estratégias do tipo imposta e guarda-chuva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).  | - Modo planejado (NONAKA; SOUZA, 2011)<br>- Estratégias do tipo empreendedora e consenso (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).  |
| <b>3) Estratégias</b>                             |   |   |
| <b>a. Vendas e promoção</b>                       | <b>a)</b> Mídias sociais;   | <b>a)</b> Mídias sociais;   |
| <b>b. <i>Benchmarking</i> e parceria</b>          | <b>b)</b> Com empresas pertencentes ao mesmo setor e ao de motoboy;   | <b>b)</b> Com empresas pertencentes ao mesmo setor (ATA) e de <i>marketing</i> ;  |
| <b>c. Horário de atendimento</b>                  | <b>c)</b> Diminuiu;   | <b>c)</b> Aumentou;   |
| <b>d. Quadro de funcionários</b>                  | <b>d)</b> Diminuiu e alterou o foco;  | <b>d)</b> Aumentou;   |
| <b>e. Efeitos positivos</b>                       | <b>e)</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>e)</b> Manter a excelência ao demonstrar ser um ambiente confiável ao reforçar os cuidados. Classificada como sucesso deliberado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010);           |
| <b>f. Ineficazes</b>                              | <b>f)</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>f)</b> Eventos restritos; aulas <i>online</i> de ginástica. Classificadas como sucesso emergente e fracasso da deliberação, respectivamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) |
| <b>g. Adaptadas</b>                               | <b>g)</b> Dia de reabertura.  | <b>g)</b> Eventos antes presencias para <i>online</i> e depois semipresenciais.   |
| <b>4) Fatores que contribuíram para o sucesso</b> | - Excelência no atendimento ao cliente;<br>- Ambiente singular.   | - Se portar com responsabilidade perante as medidas de segurança nos protocolos e obrigações para o distanciamento controlado.  |
| <b>5) O que teria feito de diferente</b>          | - Nada.   | - Nada.   |

Fonte: Autores (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.

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 [...] (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.

Muitas das estratégias não foram planejadas, surgindo as intenções à medida que a organização age, de forma emergente, se demonstrando muitas vezes só ao final da ação como uma estratégia (MINTZBERG, 1978). A estratégia mais eficaz de uma grande empresa costuma ser formada gradualmente por meio de um processo interativo, no qual a organização sonda o futuro, experimenta e aprende por meio de uma série de compromissos parciais (incrementais), em vez da formulação global de uma estratégia geral (MARIOTTO, 2003).

Na intenção de evidenciar os termos indispensáveis na opinião dos entrevistados de propostas para as demais empresas, foi realizado um compilado (nuvem de palavras) das falas dos empreendedores. Deste modo, as palavras mais citadas nas suas falas podem ser vistas na Figura 2.



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.

No âmbito de como as empresas se projetaram perante o contexto da pandemia, 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 classificou 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 apresentou 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 ações de 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 organizações 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 da Covid-19. Devido a esta realidade enfrentada durante a realização da pesquisa, 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 visão de duas pessoas que foram entrevistadas e também a dois empreendimentos. 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.

Os resultados obtidos foram muito proveitosos no sentido de progresso desta pesquisa, trazendo como contribuições a descrição e compreensão das estratégias adotadas pelas empresas em foco. É importante salientar, 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. Por fim, como propostas de estudos futuros sugere-se que outras empresas sejam avaliadas. Outra sugestão 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.

## 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.

ALMEIDA, T. E. de; MORAIS, I. C. de; REIS, L. P. Comportamento de empresários e consumidores de academias de ginástica na adaptação de atividades físicas durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022.

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.

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.

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.

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.

CRUZ, R. M. et al. O legado da pandemia da COVID-19 para a psicologia das organizações e do trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 21, n. 2, 2021.

DANTAS BISNETO, C. D.; SIMÃO, J. F. Responsabilidade civil do estado pelas restrições

impostas em razão da pandemia do coronavírus. **Revista Jurídica LusoBrasileira**, v. 6, n. 4, 725-753, 2020.

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.

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.

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

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

KIM, J.; LEE,S.; TANG,L. Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 43, p. 32-41, 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.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, June 2003.

MARTINS, S.; SANTOS, A. O benchmark e sua aplicabilidade em unidade de informação: uma abordagem reflexiva. **Interface**. Natal, v. 7, n. 1, 2010.

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

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

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

NONAKA, H. T.; SOUZA, J. P. de. Formulação e Formação de Estratégias: O Caso de Micro e Pequenas Empresas de Confecção e Vestuário na Cidade de Londrina - PR. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011.

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.

ROCZANSKI et al. C. R. M. O Estado da arte em estratégia na Revista de Administração Contemporânea: um estudo bibliométrico. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 24, set/dez. 2010.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **RAE**, v. 3, n. 2, 2004.

SANTOS, G. G.; NASSIF, V. M. J. Estratégia competitiva no varejo diante da pandemia Covid-19. **Revista De Tecnologia Aplicada (RTA)**, v. 10, n. 1, jan-abr, 2021.

SARQUIS, A.B. et al. Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. **RBTUR**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 298-320, maio/ago, 2015.

SILVA, B.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, São Paulo, 2021.

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

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