

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**PERCEPÇÕES E ESTRATÉGIAS DE GESTORES FRENTE A PANDEMIA COVID-19 – UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DOS INCONFIDENTES - MG**

**YURI NATHAN SILVA CARVALHO**

**MARIANA**

**2022**

**YURI NATHAN SILVA CARVALHO**

**PERCEPÇÕES E ESTRATÉGIAS DE GESTORES FRENTE A PANDEMIA COVID-19 – UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DOS INCONFIDENTES - MG**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

**MARIANA**

**2022**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C331p Carvalho, Yuri Nathan Silva.  
Percepções e estratégias de gestores frente a pandemia COVID-19  
[manuscrito]: um estudo de caso da Região dos Inconfidentes - MG. / Yuri  
Nathan Silva Carvalho. - 2022.  
42 f.: il.: , tab., mapa.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Estratégia. 2. Vírus - Isolamento. 3. Administração. 4. Ouro Preto  
(MG). 5. Mariana (MG). 6. Itabirito (MG). I. Boava, Fernanda Maria Felício  
Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.4

Bibliotecário(a) Responsável: Edna da Silva Angelo - CRB6 2560



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Yuri Nathan Silva**

**Percepções e estratégias de gestores frente a pandemia COVID-19 – um estudo de caso da Região dos Inconfidentes - MG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 07 de (janeiro) de 2022

#### Membros da banca

Dra - Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientadora Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra - Carolina Machado Saraiva - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr - Raoni Inácio de Oliveira - Universidade Federal de Ouro Preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 10/01/2022



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/01/2022, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0266668** e o código CRC **497F225D**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000352/2022-76

SEI nº 0266668

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por permitir esta oportunidade e por me fortalecer para que eu atingisse os meus objetivos.

A minha mãe Regiany pela compreensão e ajuda.

Ao meu avô por ser a base da minha vitória.

A tia Lainynha pela paciência e aprendizado

A meu tio e padrinho Naldo pelos conselhos e dedicação para comigo.

Aos meus tios e tias pela presença

Aos meus familiares que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho acadêmico.

Aos meus amigos que conquistei e sempre me ajudaram nas dificuldades e me colocaram para cima.

A minha orientadora Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava por sua dedicação e profissionalismo.

A todos os professores da UFOP pelo dinamismo e inteligência que me proporcionaram a criação de uma busca contínua de conhecimento para o meu aperfeiçoamento.

## **DEDICATÓRIA**

A todos que colaboraram para realização deste trabalho em um momento atípico.

## RESUMO

O cenário de Pandemia enfrentado pela população em função da propagação do Coronavírus ocasionou uma série de desafios associados a questão sanitária, como a gestão de organizações em tempos de distanciamento social. Diante disso, o presente trabalho tem o por objetivo evidenciar as percepções e estratégias adotadas por gestores de organizações atuantes na Região dos Inconfidentes - MG para enfrentamento da Pandemia COVID-19. Para isso, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, na qual os sujeitos de pesquisa, gestores de pequenas organizações atuantes em Ouro Preto, Mariana e Itabirito-MG, foram entrevistados a partir de um roteiro semiestruturado focado em suas percepções e ações estratégicas sobre a Pandemia. Os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os gestores significaram a Pandemia como algo paradoxal e multifacetado, pois simultaneamente, temiam pela vida humana e apresentavam resistência a seguir com o distanciamento social que afetava diretamente sua fonte de renda. Assim, empregaram como principais recursos estratégicos o capital de giro para se manter fechado, seguido pela localização, a experiência acumulada, a capacidade de realizar mudanças e, por fim, realização de aportes de crédito. Conclui-se, dessa forma, que a diferenciação foi o principal norteador estratégico adotado em função da falta de referência empresarial ao se enfrentar a complexidade da Pandemia, optando-se por inovar e personalizar.

**Palavras-chave:** Estratégia, Pandemia COVID-19, Gestores, Região dos Inconfidentes-MG, Diferenciação.

## **ABSTRACT**

The Pandemic scenario faced by the population due to the spread of Coronavirus has caused a series of challenges associated with the health issue, such as managing organizations in times of social distance. Therefore, this study aims to highlight the perceptions and strategies adopted by managers of organizations operating in the Região dos Inconfidentes - MG to fight the COVID-19 pandemic. For this, qualitative research was carried out, in which the research subjects, managers of small organizations operating in Ouro Preto, Mariana, and Itabirito-MG, were interviewed using a semi-structured script focused on their perceptions and strategic actions on the Pandemic. Data were analyzed according to the content analysis technique. The results showed that the managers understood the Pandemic as something paradoxical and multifaceted, as they were simultaneously afraid for human life and resisted the social distance that directly affected their source of income. Thus, they used working capital as their main strategic resources to remain closed, followed by location, accumulated experience, the ability to make changes, and, finally, credit contributions. It is concluded, therefore, that differentiation was the main strategic guide adopted due to the lack of business reference when facing the complexity of the Pandemic, opting to innovate and personalize.

**Keywords:** Strategy, COVID-19 Pandemic, Managers, Região dos Inconfidentes-MG, Differentiation.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Processo Estratégico.....	14
Figura 2: Mapa da Classificação por Ondas da Região dos Inconfidentes-MG em setembro de 2020.....	18
Quadro 1: Empresas participantes da pesquisa.....	18

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Estratégia: origens e definições .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Prática Estratégica .....</b>	<b>11</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Delineamento.....</b>	<b>14</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Análise Conjuntural da Região dos Inconfidentes-MG no tocante a COVID-19...20</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Unidades Categorizadas nos discursos de gestores da Região dos Inconfidentes-MG .....</b>	<b>22</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O novo coronavírus, denominado de SARS-CoV-2, responsável pela doença denominada COVID-19 foi detectado no período final de 2019, em uma província da China. Esse vírus de contágio por vias respiratórias, se espalhou por todos os continentes e sua manifestação se configurou em uma Pandemia (BRITO, et. al., 2020). Diante desse cenário, os líderes mundiais, epidemiologistas, gestores públicos, gestores de grandes e pequenos negócios, pessoas em geral tiveram urgência em propor e executar diversas estratégias para conter as elevadas taxas de contágio da doença. Dentre essas, elenca-se o isolamento social e, conseqüente, fechamento de áreas públicas, centros de convivência, comércio, unidades de produção. Tal medida acaba por impactar de forma profunda o modo de viver do sujeito, assim como, a economia global, as bolsas de valores de todo mundo, o cancelamento ou adiamento de eventos globais de elevada dimensão, como as Olimpíadas. Logo, vislumbra-se o desafio intrínseco ao enfrentamento da COVID-19 que ocasiona na perda de vidas, mudanças de rotinas e perdas econômicas que podem aprofundar a desigualdade, o desemprego e a miséria.

Face a esse contexto complexo, saúde e economia devem ser articuladas para redução dos danos causados pela Pandemia. Os gestores públicos e privados devem criar bases sólidas para uma possível preservação e retomada de todos os setores formal e informal que fazem a economia dos países e do mundo girar. Todavia, em um primeiro momento, os indicadores econômicos evidenciaram que as áreas que dependem das projeções, como preço do petróleo, taxas de câmbio e risco país, sofreram um declínio ascendente (OCDE, 2020). Somado a queda de demanda e de investimentos, paralização de atividades produtivas, retração do comércio mundial, exportações e a paralização das indústrias, o reflexo da crise preocupou as pessoas que lutam por manter-se saudável e com renda.

Atribuindo foco ao Brasil tem-se que, nos últimos dois anos anteriores a pandemia, a economia nacional teve uma leve retomada, crescimento de 1,1 % ao ano em 2019, precedido de 1,3 % nos dois anos anteriores (IBGE, 2020), porém essa sofreu diretamente com o impacto da Pandemia e lentidão de medidas públicas para o enfrentamento desse impacto por informais, médios e pequenos gestores e, até mesmo, por grandes corporações. Se não existe demanda e se os empresários não vislumbram perspectiva de lucro, não haverá investimento a médio prazo.

Assim, as medidas disponibilizadas pelo poder público provavelmente não terão efeito para conter o total impacto econômico do fechamento das atividades e isolamento social, mas o planejamento intrínseco a atividade de gestão pública pode e deve reduzir e articular a retomada econômica da nação, sendo o mais preponderante não negar a existência do problema, no caso, da Pandemia.

No mais, os gestores de negócios privados também devem traçar estratégias para enfrentamento da Pandemia, já que todo gestor estrategista compreende que sua gestão vai da análise contínua e flexibilizada do movimento de troca de energias entre o ambiente interno de sua organização e o externo, sendo esse, geral (economia, clima, demografia, política, sociedade) e específico (rivalidade, concorrentes, clientes, fornecedores, sindicatos) (MAXIMIANO, 2011).

Diante desse contexto, o presente trabalho tem o por objetivo evidenciar as percepções e estratégias adotadas por gestores privados de empresas atuantes na Região dos Inconfidentes - MG para enfrentamento da Pandemia COVID-19. A relevância de tal proposta consiste em desvelar o impacto da pandemia sob as diferentes óticas de gestores, identificando as estratégias adotadas para enfrentar essa questão.

As peculiaridades da Região dos Inconfidentes-MG que é composta pelas cidades de Ouro Preto, Mariana e Itabirito, localizada na Zona Metalúrgica de Minas Gerais compondo uma das vertentes do Quadrilátero Ferrífero, também atribui relevância a investigação, já que atividade base econômica dessa Região reside na mineração e seus desdobramentos. Em Ouro Preto e Mariana, há ainda a questão da atividade turística como fonte de arrecadação e geração de empregos. Assim, a região tem suas matrizes econômicas fundamentadas na circulação e convivência das pessoas, em especial, o deslocamento intermunicipal, nacional e internacional necessário tanto a mineração quanto ao turismo.

No mais, o trabalho irá contribuir para o avanço epistemológico da pesquisa em estratégia, pois está se pesquisando a prática estratégica por gestores em tempos de Pandemia, fenômeno que não ocorria desde a Gripe Espanhola, no início do século passado (SOUZA, 2008). E, nesse período, o estudo da estratégia ainda estava ligado a área militar, sendo que a pesquisa acerca da estratégia organizacional, em cenário de concorrência empresarial, desponta na academia posteriormente a Segunda Guerra Mundial, na década de 50 (MACEDO, BOAVA, ANTONIALLI, 2012). Logo, é a produção concomitante de história e ciência sobre Pandemia, economia, estratégia de micro e pequenas empresas.

Assim, para desenvolvimento dessa investigação, utilizou-se como referencial teórico os preceitos já edificados acerca da estratégia organizacional. A análise da administração estratégica deve ser ampliada para dar conta de um processo que envolva a construção simultânea de estabilidade e mudanças estratégicas. Uma estratégia puramente deliberada reduziria as possibilidades de aprendizagem e mudança e uma emergente levaria a falta do controle do processo estratégico (MINTZBERG e QUINN, 2019).

Já em termos metodológicos, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de pequenos empreendimentos localizados nas cidades listadas. As entrevistas foram realizadas por contato telefônico ou agendamento no período compreendido nos meses de agosto e setembro de 2020. Para análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006).

O trabalho foi estruturado em três partes centrais, além da introdução e conclusão. No referencial teórico evidenciou-se o conhecimento acadêmico já produzido acerca de estratégia organizacional para fins de nortear o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, efetuou-se a descrição dos procedimentos metodológicos empregados que atribuem rigor científico ao estudo. Por fim, tem-se a apresentação e análise de dados visando atingir o objetivo central de pesquisa.

Portanto, espera-se com essa investigação evidenciar resultados que pontuem como os gestores de uma região do interior do Estado de Minas Gerais significaram a Pandemia e desenvolveram a prática estratégica na tentativa de enfrentar a mesma contribuindo para os estudos pioneiros sobre tais eixos temáticos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia: origens e definições**

A estratégia está presente no cerne do desenvolvimento da história da humanidade, sendo algo próprio do sujeito, ligado inicialmente a área pública militar e, posteriormente a empresarial. Nessa linha de argumentação, Sun Tzu (2005) é tradicionalmente apontado como o pioneiro da estratégia, ao escrever sobre a arte da guerra, cerca de 500 anos a.C. Além desse general chinês, diversos outros comandantes militares foram estrategistas em seu tempo, como Aníbal, Ciro, Alexandre, Gengis Khan.

Deste modo torna-se evidente que a utilização da estratégia ocorre desde a antiguidade mesmo que o termo utilizado na época não atendesse as finalidades e propósitos ao qual se atende hoje.

O vocábulo *Strategos* teve sua origem na Grécia antiga, significando, em um primeiro momento, líder, adquirindo logo depois uma conotação voltada para a guerra significando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995). Nesse sentido, percebe-se que estratégia tinha a intenção inicial de se referir as habilidades voltadas para a guerra, não que sua utilização fosse restrita para esse sentido, mas simplesmente não se havia tido ainda a percepção de que a estratégia era uma ferramenta que visava facilitar o caminho até o objetivo podendo ser empregada em vários outros campos.

Com o advento da Revolução Industrial e fomento das atividades comerciais baseadas em bens manufaturados, as estruturas produtivas passaram a focar mais no processo de elaboração de seu produto. E, com o fim da Segunda Guerra Mundial, a concorrência passou a ser um fator que despertou o interesse das organizações pela produção voltada para o mercado e, não somente, para a eficiência interna. Com isso, a estratégia e suas ferramentas se transpõem do campo militar como um interesse empresarial e de pesquisa acadêmica na área organizacional (MACEDO, BOAVA, ANTONIALLI, 2012).

Desse modo, a estratégia segundo Henderson (1998) pode ser definida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Trata-se, portanto de um processo de interação que começa com o autoconhecimento e a verificação dos recursos disponíveis. Os competidores mais parecidos com a organização são os que mais ameaçam, pois, o diferencial é à base da vantagem competitiva.

Logo, se entende que para se obter vantagem competitiva é extremamente necessário conseguir o maior grau de diferenciação de uma organização para outra, quanto maior a amplitude dessa diferenciação mais larga será a vantagem ou desvantagem de uma organização em relação a outra.

Já segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2016), estratégia é um desses vocábulos que inevitavelmente se conceitua de uma forma, mas pode ser usado de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento no decorrer do tempo. Desta forma, o conceito de estratégia é impactado por seu uso em diferentes contextos.

Por sua vez, de uma forma mais objetiva Maximiano (2011), aponta que a estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. Portanto, entende-se que estratégia é um caminho que leva a um objetivo baseando-se nos recursos disponíveis.

Assim, tem-se que a formação de uma estratégia e os processos de transformações aos quais ela deve se submeter para que os objetivos finais sejam alcançados consiste em ações trabalhosas para o gestor. Para Oliveira (2017), a estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo conhecer o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. Uma única ação não pode ser considerada uma estratégia, mas uma série delas, ainda mais quando essas são opções meticulosamente selecionadas para tentar se alcançar um objetivo.

Porter (1986), por outro lado, diz que estratégia é a escolha deliberada de diferentes de atividades a fim de fornecer um conjunto único de valores. Ele completa afirmando que estratégia é a criação de uma única e valiosa posição de mercado.

Todavia, para fins de desenvolvimento desse trabalho, pretende-se adotar o conceito de Mintzberg e Quinn (2019), no qual a estratégia empresarial consiste em um processo organizacional, inseparável da estrutura, do comportamento, da cultura e do meio no qual a organização atua.

A opção por esse conceito se deve a crença que a formulação de estratégias em um cenário Pandêmico deve ser a confluência de análise de fatores externos e a consideração da história, cultura e recursos que a organização apresenta. Esse processo de interface constante entre ambiente interno e externo pode ser o caminho para se encontrar o norte da organização em cenários de extrema complexidade.

Com estes argumentos tem-se que a estratégia é um fenômeno dinâmico, neste sentido, cada um com sua experiência tem um planejamento diferente para atingir seus objetivos ainda que siga uma certa linha de pensamentos e ferramentas já conhecidas. Na sequência, apresenta-se conceitos centrais acerca da estratégia organizacional na prática.

## 2.2 Prática Estratégica

O pensamento estratégico, de uma forma geral, conforme visto acima concentra-se em entregar ao cliente algo valoroso e em escolher recursos que não podem ser facilmente imitados para fornecer base a uma vantagem competitiva sustentável (KLUYVER e PEARCE II, 2010).

Assim, para colocar esse pensamento em prática é necessário recorrer a administração estratégica que é um processo contínuo e circular voltado para a manutenção da organização como um todo integrado de maneira adequada ao seu ambiente (CERTO e PETER, 2010).

Para isso, é importante conhecer como se dá o processo estratégico. Mintzberg e Quinn (2019) ponderam que o processo de formulação e implementação estratégica passa pela interface entre quatro tipos de estratégias, assim descritas:

- Estratégia pretendida está relacionada ao plano, aquilo que é feito antes do fato.
- Estratégia deliberada é o que se consegue fazer no transcorrer do caminho a partir do plano.
- Estratégia emergente é o que se faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial.
- Estratégia realizada é o resultado final composta de todas as anteriores.

Veja esquema representativo:

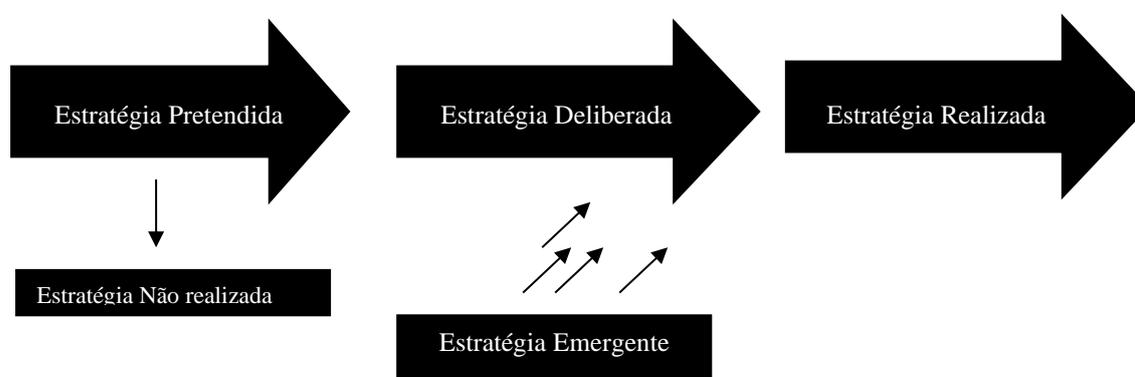


Figura 1 – Processo Estratégico  
Fonte: Mintzberg e Quinn (2019)

Dessa maneira, pode-se constatar a natureza interativa da estratégia no âmbito organizacional, já que há uma negociação com o ambiente acerca das condições de execução, ou não, do planejado. Assim, deve-se haver disponibilidade para mudar de rumo, caso note-se que a alteração é mais vantajosa em termos de competitividade.

Logo, o conceito de estratégia emergente surge do estudo da formação e implantação da estratégia, sendo essa apresentada como algo que surge a margem do planejamento formal, mas deve ser sempre considerada. No campo desse trabalho, as estratégias traçadas em função da Pandemia COVID-19 estarão ligadas a questão da estratégia emergente em função da demanda vir de fatores não previstos no ambiente externo.

Vale apresentar ainda o conceito de estratégias genéricas proposto por Porter (1986). Esse advém do fato desse autor acreditar ser possível definir-se uma tipologia de estratégias amplas.

Porter (1986) propôs uma tipologia de estratégias competitivas genéricas na proporção que podem ser empregadas por qualquer tipo de empresa em qualquer tipo de indústria independentemente do estágio de desenvolvimento da mesma, sendo essas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

A estratégia de liderança em custo implica que o ponto central é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.

Nas estratégias de enfoque, a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria. O enfoque pode ser em custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação.

Logo, para Porter (1986) a organização que se posicionar melhor e optar pela estratégia genérica mais adequada obtém a vantagem competitiva.

Todavia, existe uma corrente de autores chamada VBR – Visão Baseada em Recursos que afirmam que a vantagem competitiva advém dos recursos internos da firma, sendo que toda organização deve basear sua competitividade em competências essenciais.

Para Hamel e Prahalad (1995), um dos principais autores da VBR, o processo de criação de vantagem competitiva tem um lugar muito anterior a competição no mercado, no qual na maioria das vezes o processo já se definiu. Existem duas etapas anteriores associadas as fases de liderança intelectual, nos quais se prevê ou se molda o destino do setor através da definição de uma arquitetura estratégica e da formulação de uma intenção estratégica, intenção esta que encerra os conceitos de direção, descoberta e destino, dando uma noção de orientação ao desenvolvimento da organização. A segunda etapa se constitui na gerência dos caminhos de migração, onde se desenvolvem as competências essenciais, de acordo com a intenção estratégica definida.

Barney (1991) chama a atenção para a questão que nem todas as competências são podem ser consideradas estratégicas, sendo para isso necessário que essas competências tenham valor, raridade, dificuldade de imitação e substituição.

Essa percepção de que a chave para a formação de uma estratégia efetiva está no ambiente interno se contrapõe, portanto, a visão de indústria que defende que a estratégia pressupõe posicionamento no ambiente externo, através do mapeamento e compreensão das forças competitivas que atuam sobre o mesmo.

Por fim, empregar-se-á esses dois conceitos de posicionamento e VBR para a análise da formulação estratégica por gestores de organizações da Região dos Inconfidentes - MG em função da Pandemia COVID-19, pois vislumbra-se que as especificidades desse cenário podem articular pontos de contato entre essas visões distintas.

Uma vez apresentado o referencial teórico focado nas estratégias deliberadas e emergentes de Mintzberg e Quinn (2019), das linhas estratégicas de posicionamento e VBR, tem-se a descrição dos procedimentos metodológicos empregados para realização da presente investigação.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento**

O presente estudo apresenta caráter qualitativo e descritivo. A pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que procura saber variados aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano, observando fatos que ocorrem em determinado tempo, cultura e local (FLICK, 2009).

Flick, von Kardorff e Steinke (2000), apontam quatro dimensões características da pesquisa qualitativa sendo essas:

- 1) A realidade social fundamenta a construção dos significados;
- 2) Apresenta foco na reflexão e no caráter processual;
- 3) Os objetivos de vida se tornam subjetivamente relevantes;
- 4) A comunicação pode reconstruir a realidade social.

Desse modo, essa pesquisa se enquadra na ótica qualitativa por estar focada na realidade social, vivências e percepções dos gestores de empreendimentos atuantes na Região dos Inconfidentes, que fundamentaram o processo de formulação de estratégias para lidar com os impactos da Pandemia COVID-19. Centra-se no sujeito e sua capacidade de atribuir sentido ao mundo e seus fenômenos.

No mais, o trabalho ainda é descritivo por estar direcionado a apresentação de um retrato da realidade sem querer justificá-la ou explicá-la em relações de causa ou efeito. Manifesta-se o fenômeno tal como ele se apresenta. Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva evidencia as especificidades de uma dada população ou fenômeno, mostrando pontos de contato

entre variáveis e definindo sua natureza. Não têm o propósito de explicar os fenômenos que descreve, mas pode ser empregada de base para tal explicação.

Pontua-se, por fim, que essa investigação consiste ainda em um estudo de caso, na medida em que analisa gestores da Região dos Inconfidentes - MG, objeto da presente pesquisa. Yin (2001) aponta que o estudo de caso é adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação inserida em contextos sociais, ou em situações nas quais o fenômeno sob investigação ainda não é totalmente compreendido, como é o caso da Pandemia COVID-19.

### 3.2 Trajetória da pesquisa

As entrevistas realizadas junto a gestores de empreendimentos atuantes na Região dos Inconfidentes - MG apresentaram caráter semiestruturado. Nos dizeres de Flick (2002) a entrevista consiste em um processo de interação social que preconiza o uso da palavra, a partir da qual os sujeitos sociais constroem e procuram atribuir sentido à realidade que os rodeia.

A opção pelo cunho semiestruturado da entrevista se deve ao perfil dinâmico dessa técnica de coleta de dados, uma vez que se segue um roteiro pré-estabelecido, mas é possível a emergência de novos temas e questões de discussão a partir do diálogo entre os envolvidos no processo. Acredita-se que essa emergência de temas enriquece os dados coletados.

Para Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada está ligada em um tema sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas centrais, complementadas por demais aspectos inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Tal tipo de entrevista pode ocasionar o surgimento de informações de maneira mais livre e as respostas não permanecem condicionadas a uma padronização de opções.

Assim, a entrevista semiestruturada possibilita compreender o que pensavam os sujeitos sobre suas experiências, sua vida, seus projetos, para identificar-se os significados que as pessoas davam aos fatos questionados na pesquisa.

A seguir, a o roteiro semiestruturado empregado:

- 1) Como você significa a Pandemia COVID-19?
- 2) Fale sobre o seu negócio. Ele se configura um serviço essencial?
- 3) O seu negócio se encontra fechado? Senão quanto tempo ele permaneceu fechado?
- 4) Descreva os impactos principais ocasionados em seu negócio nesse período de maiores restrições.
- 5) Quais estratégias a empresa adotou nesse tempo de pandemia? Você acredita que elas obtiveram êxito?
- 6) Como você espera a retomada da economia pós-pandemia?

As entrevistas foram realizadas no período de agosto a setembro de 2020, sendo que em função do distanciamento social as entrevistas foram feitas via contato telefônico ou pessoalmente mediante agendamento. As ligações foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Aos sujeitos de pesquisa foi assegurado o anonimato em relação a colaboração no presente processo de investigação científica.

Vale pontuar que os 18 gestores sujeitos de pesquisa possuem negócios nos seguintes ramos: lanchonetes, docerias, supermercado, bares, restaurantes, loja de presentes, roupas, informática e barbearia. O perfil das organizações consiste em micro e pequenos empreendimentos, descritos a seguir por localidade.

MARIANA	OURO PRETO	ITABIRITO
Padaria	Brechó	Loja de EPI
Bar	Material de Construção	
Restaurante		Farmácia
Loja de Calçados	Mercearia	
Papelaria		
Empresa de engenharia	Restaurante	Loja de roupa
Supermercado	Turismo	
Mercado		
<i>Delivery</i>		

**Quadro 1:** Empresas participantes da pesquisa  
Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Para fins de contextualização, pondera-se ainda que no período de coleta de dados a Região dos Inconfidentes - MG, seguindo a metodologia de classificação de risco e graus de medidas de adoção vigentes para emprego dos protocolos de Segurança contra o avanço da COVID-19, criada pelo Estado de Minas Gerais, encontrava-se na Onda Amarela (AGÊNCIA MINAS, 2020). Essa Região pertencente ao centro do Estado.



**Figura 2:** Mapa da Classificação por Ondas da Região dos Inconfidentes-MG em setembro de 2020  
Fonte: Agência Minas (2020)

O plano “Minas Consciente: Retomando a economia do jeito certo” apresenta as instruções normativas para uma retomada cautelosa das atividades econômicas nos municípios do estado. A proposta, criada pelo Governo de Minas Gerais, por meio das secretarias de Desenvolvimento Econômico (Sede) e de Saúde (SES-MG). (AGÊNCIA MINAS, 2020).

Na Onda Amarela, os principais protocolos exigidos são: realização de atendimento somente mediante agendamento; questionamento prévio (de preferência ao telefone), sobre eventuais sintomas de Covid-19, em caso afirmativo, o atendimento deverá ser negado e, por fim, solicitação de um cliente por atendente e prática de home office (AGÊNCIA MINAS, 2020).

Logo, no período de coleta de dados, as organizações estavam atuando com capacidade de atendimento mínima, já tendo vivenciado um período de fechamento total entre maio e junho do mesmo ano.

Na sequência, apresenta-se a técnica empregada para análise de dados.

### 3.3 Processo da Análise de Dados

Para estudo dos dados coletados para realização da investigação acerca das percepções e práticas estratégicas adotados por gestores para enfrentamento da COVID-19 na Região dos Inconfidentes - MG optou-se pela a análise de conteúdo proposta por Bardin (2006). Essa técnica atua como um instrumento de análise das comunicações e interpretação de textos.

Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo consiste em uma técnica para leitura e interpretação do conteúdo de materiais oriundos de comunicação verbal ou não verbal.

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As etapas para execução da proposta de Bardin (2006) apresentam três fases:

- 1) pré-análise: nesta fase ocorre a leitura flutuante, seleção dos eixos centrais dos relatos, elaboração das unidades de sentido;
- 2) exploração do material: consiste na codificação do material e na definição e organização das frases em categorias de análise;
- 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: momento da reflexão crítica e inferências do dito para o não dito.

Portanto, espera com essa técnica apontar as inferências que os relatos dos sujeitos de pesquisa permitem emergir acerca da COVID-19 e a prática estratégica em pequenos e médios empreendimentos, pois segundo Bardin (2006) a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens.

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

##### **4.1 Análise Conjuntural da Região dos Inconfidentes-MG no tocante a COVID-19**

O primeiro caso da COVID-19 no Brasil ocorreu em 26 de fevereiro de 2020, identificada em um homem de 61 anos, residente na cidade de São Paulo, que havia retornado da Itália. É importante destacar que este foi, além do primeiro caso de COVID-19 efetivamente detectado no Brasil, o primeiro caso em toda a América Latina. Pouco depois, em março de 2020, o estado de São Paulo tornou-se o epicentro da Pandemia no Brasil. Dentre as inúmeras diretrizes da OMS- Organização Mundial da Saúde, o isolamento social é considerado um dos principais pilares estratégicos (e mais assertivos) nesse contexto (OLIVEIRA e ORTIZ, 2020).

A ideia de isolamento social defendida pela OMS (2020) é tirar as pessoas de circulação, fragilizando a transmissão da COVID-19. Ao ficar em casa, as pessoas tendem a não contrair o vírus e, caso o tenham, impede a sua transmissão a outras pessoas.

Logo, o isolamento ou o distanciamento social é ainda uma forma de não sobrecarregar o sistema de saúde da região. O isolamento social precisa ser discutido e implementado em conjunto e não isoladamente em cada município. Nesse caso, merecem destaque pelo menos quatro especificidades comuns a Mariana, Ouro Preto e Itabirito, que interferem na eficiência do isolamento em cada um dos municípios.

Primeira especificidade: a proximidade das três sedes e de alguns de seus bairros mais populosos, praticamente interligados pelo mesmo eixo viário. Refere-se a rodovia BR356, que liga a sede de Itabirito (40.000 habitantes) à sede de Ouro Preto (40.600 habitantes, a 43 km), passando pelos bairros de Ouro Preto: Amarantina (3.600 habitantes a 14km) e Cachoeira do Campo (8.900 habitantes em 24km); continua pela ligação entre a sede de Ouro Preto e a cidade de Mariana (39.000 habitantes a 14km), passando pelo distrito de Passagem de Mariana (3.600 habitantes a 8km) e a rodovia MG129 que leva a outro distrito de Ouro Preto, Antônio Pereira (4.450 habitantes e a 11km de Mariana). Os dados populacionais são do censo do IBGE (2010) e já mostravam que a população do eixo rodoviário concentrava 82% da população total dos três municípios.

A segunda especificidade comum é a mineração. Todos os três municípios têm a atividade de mineração como base de sua economia. O monitoramento e controle da contaminação pelo vírus deve ser realizado em conjunto pelas empresas envolvidas e a administração dos municípios da região.

Os protocolos de saúde relacionados à pandemia não podem ser desenvolvidos de forma isolada por cada município, considerando-se a movimentação de trabalhadores, bens e serviços envolvidos na atividade dentro da região. Portanto, se as decisões sobre a Pandemia não forem discutidas em conjunto entre as mineradoras e as lideranças políticas dos municípios citados, o controle da doença pode ficar comprometido.

Já a terceira especificidade volta-se para a questão acadêmica. A localização de muitos polos acadêmicos nessa região, que atraem de fato muitos estudantes, como: Universidade Federal de Ouro Preto e Instituto Federal de Minas Gerais. A quarta e última especificidade comum aos locais da região está relacionada à atividade turística. Apesar de ser mais intensa em Ouro Preto, essa atividade gera movimento de pessoas para outros municípios, seja pela proximidade ou perfil dos atrativos.

Da mesma forma que a retomada da atividade docente universitária, o turismo também precisa fazer parte das atividades que envolvam todo o comércio com o conjunto das administrações municipais, não só pela importância econômica dessa atividade para a região, mas, principalmente, pelo impacto que pode ter em números de infectados e circulação do vírus na Pandemia.

Assim, vale destacar que cada um dos participantes da pesquisa que são gestores de organizações nos municípios da Região dos Inconfidentes-MG têm uma perspectiva diferente acerca dessas medidas restritivas adotadas pelo poder público, sobretudo, quanto à flexibilização ou fechamento do comércio e dos serviços de empresas em geral, visto que essas medidas causaram um impacto direto aos comerciantes e empresários durante esse período da Pandemia.

Todavia, considera-se relevante apresentar essas especificidades da Região dos Inconfidentes-MG de uma forma conjuntural para fornecer um pano de fundo ao estudo da percepção e prática estratégia desses gestores. Logo, a análise de conjuntura não visa diminuir a subjetividade dos gestores sujeitos de pesquisa, mas fornecer elementos que contextualizem a análise de conteúdo dos dados coletados. Dessa forma, apresenta-se a seguir as unidades categorizadas por cidades.

#### 4.2 Unidades Categorizadas nos discursos de gestores da Região dos Inconfidentes-MG

De maneira a organizar a discussão dos dados coletados nesta pesquisa, discutir-se-á acerca das percepções e estratégias adotadas pelos gestores de empresas de cada município, sempre correlacionando os temas identificados com o estudo teórico previamente realizado.

Sendo assim, os dados foram categorizados pelos eixos centrais que emergiram dos discursos dos gestores.

A primeira unidade categorizada em destaque foi Interrupção de Serviços na Pandemia:

<b>CIDADE DE MARIANA</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 1: Interrupção de Serviços na Pandemia</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Padaria	<i>Não fechou, porém, trabalhamos com mais restrições com o público;</i>
Bar	<i>Sim, desde de março de 2020 estamos de portas fechadas</i>
Restaurante	<i>O restaurante ficou fechado funcionando somente delivery, mas a pousada continuou funcionando.</i>
Loja de Calçados	<i>Não, ficou algum tempo fechada, mas reabriu recentemente.</i>
Papelaria	<i>Atualmente está aberta, porém com restrições.</i>
Empresa de Engenharia	<i>Em certos contratos sim, e outros somente aumentamos o rodízio para não tivesse aglomeração...</i>
Mercado	<i>Nossa empresa ficou apenas pouco dias fechada, pois somente nós oferecemos certos produtos no distrito.</i>
<b>CIDADE DE OURO PRETO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 1: Interrupção de Serviços na Pandemia</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Brechó	<i>Atualmente não, ficou fechada por meses...</i>
Material de Construção	<i>Atualmente está aberta, completamente fechada nunca ficou.</i>
Restaurante	<i>Não, entretanto, ficou bastante tempo fechada, realizando somente delivery...</i>
Empresa de Turismo	<i>Atualmente estamos trabalhando com a carga bem reduzida, mas passou grande parte do tempo fechada.</i>
<b>CIDADE DE ITABIRITO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 1: Interrupção de Serviços na Pandemia</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Loja de EPI	<i>Estamos abertos, não ficamos muito tempo fechado pois todas as empresas precisaram de EPI.</i>
Indústria têxtil	<i>Está aberta, mas passamos meses fechados.</i>
Mercearia	<i>Sempre estivermos de portas abertas, mas com restrições.</i>
Loja de roupas	<i>Estamos atendendo com poucos clientes na loja, mas ficamos um período sem abrir...</i>

O tema categorizado mostra que a crise provocada pela COVID-19 afetou de forma sistêmica a mobilidade social, a gestão, o planejamento e o funcionamento das organizações, com impactos importantes no emprego e na sustentabilidade econômica e social. A preocupação de empresários e trabalhadores com a continuidade da comercialização de produtos e / ou serviços, muitas vezes essenciais à comunidade, acelerou a adoção de práticas de gestão e apoio aos processos de trabalho virtuais ou remotos.

Assim, a ameaça e o medo de não conseguir garantir emprego e renda em diversas organizações, as incertezas quanto à extensão das medidas, até então, adotadas e as consequências sociais e econômicas acentuam as preocupações com o cenário pós-crise. As mudanças vivenciadas em decorrência da Pandemia provocaram mudanças nas rotinas de trabalho e no comportamento empresarial, com uma revisão das reais necessidades de manutenção de processos e estruturas, da mesma forma que incentiva as organizações a migrarem para o e-commerce e promoverem novas estratégias para a gestão.

Os gestores evidenciam o sentimento de receio e ambiguidade ao enfrentar um cenário bastante incerto, tanto em termos de gestores de um empreendimento, quanto no tocante a manutenção da saúde pessoal e dos demais envolvidos em sua atividade. O fechamento ou redução das atividades parece gerar um descontentamento em função da necessidade de lucro pelo negócio, no entanto, em nenhum momento observa-se uma revolta séria acerca da medida, uma vez que há a conscientização da sua importância para manutenção da vida humana.

Dando continuidade, a segunda unidade categorizada consiste no Impacto Financeiro:

<b>CIDADE DE MARIANA</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 2: Impacto financeiro: positivos e negativos</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Padaria	<i>O impacto foi positivo, os consumidores optaram em fazer suas pequenas compras próximo às suas residências e não correrem o risco de se contaminarem.</i>
Bar	<i>A gente não tem renda nenhuma, mas conversei com o proprietário e ele está fazendo um desconto no aluguel e precisei pegar empréstimos para manter a empresa de pé...</i>
Restaurante	<i>No restaurante houve uma grande queda de renda, mesmo realizando entregas o valor não chegou nem perto do normal...</i>
Loja de Calçados	<i>Grande, pois como temos várias lojas na região fechadas não conseguimos renda o suficiente para cumprir com nossas obrigações.</i>
Papelaria	<i>Imenso, os gastos não diminuiram.</i>
Empresa de Engenharia	<i>Moderado, pois ainda continuamos recebendo os recursos da Fundação Renova.</i>
Supermercado	<i>Sinceramente, praticamente nulo, pois, como somos um serviço essencial continuamos o funcionamento com menos restrições. (Não diminuiu o fluxo de pessoas?) Diminuiu, porém as pessoas passaram a comprar maiores de quantidades de produtos para precisar sair menos de casa, diminuindo o risco, ou seja, pessoas que vinham semanalmente realizar suas compras passaram a vir uma vez por mês e realizar o equivalente.</i>
Mercado	<i>No começo, as pessoas vinham e acabavam com o estoque, preocupada com o desenrolar da pandemia. Depois que tudo foi fechado, começou a ter casos pertos, o volume diminuiu bastante, somente produtos, como o pão, que as pessoas vinham comprar todo dia continuou bom. Agora, com afrouxamento das regras, as pessoas voltaram a frequentar mais o local, e as vendas praticamente voltaram ao que eram antes da pandemia, porem tem um detalhe, produtos que saiam bastante antigamente pararam de sair, enquanto produtos básicos para sobrevivência aumentaram bastante fazendo com que nós tivéssemos de encerrar contratos com alguns fornecedores.</i>

<b>CIDADE DE OURO PRETO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 2: Impacto financeiro</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Brechó	<i>Grande, nos adquirimos um estoque grande para a venda e com o fechamento de nossa loja o estoque ficou parado e não obtivemos retorno</i>
Material de construção	<i>Médio. As vendas de balcão acabaram, mas os contratos das empresas continuaram fazendo com que somente uma parte de nossa renda fosse afetado</i>
Restaurante	<i>No restaurante houve uma grande queda de renda, mesmo realizando entregas o valor não chegou nem perto do normal.</i>
Farmácia	<i>Não tivemos grandes impactos financeiros pois como serviço essencial continuamos a funcionar, porém com restrições, e nossa venda delivery aumentou sendo elas por elas</i>
Restaurante	<i>Grande, pois tivemos que mudar o nosso método e planejamento de trabalho por inteiro. O delivery que era somente uma opção se tornou nossa peça chave para o funcionamento</i>
Empresa de Turismo	<i>Total, não tínhamos fonte de renda</i>
<b>CIDADE DE ITABIRITO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 2: Impacto financeiro</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Loja de EPI	<i>Positivo, como vários segmentos de empresas não pararam e o EPI se tornou mais requisitado, nossas vendas decolaram</i>
Indústria Têxtil	<i>Alto, tivemos que parar toda a nossa produção por um tempo depois voltamos tomando todas as medidas de precaução</i>
Mercearia	<i>Nulo, as compras por delivery e aplicativo substituíram as compras presenciais.</i>

Da análise das respostas do tema impacto financeiro apresentadas no quadro acima, verificou-se que em relação ao impacto da pandemia no faturamento das empresas, para parte significativa delas o impacto foi negativo, já que houve redução, porém, para outro grupo menor o impacto foi positivo, visto que houve aumento nas vendas. Isso ocorreu nos setores essenciais. Outro fator em destaque foi que alguns gestores não tinham controle sobre a receita da empresa, pois não sabiam informar se aumentou ou diminuiu. Esse é mais um indicador de que a falta de conhecimento em finanças compromete o controle financeiro da empresa.

No mais, a demandas dessas empresas procede em sua maioria de pessoas residentes na localidade que realizam a compra através de deslocamento físico até a sede do negócio. O mercado consumidor não é diversificado e concentrado fisicamente.

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2019)*, mesmo com as tecnologias e a redução das barreiras de comunicação, mais de 90% das empresas focam em atender apenas a demanda local, o que expõe ainda mais as organizações às crises de mercado.

Em um cenário de Pandemia, que impõe isolamento social às pessoas, o governo buscou formas de atenuar as empresas criando um conjunto de medidas como prorrogação do pagamento do Simples Nacional, postergação do PIS , Pasep, COFINS e contribuição previdenciária, redução do IOF sobre operações de crédito, prorrogação do prazo para apresentação da Declaração de Imposto de Renda, prorrogação da validade das certidões de débito e crédito tributário, prorrogação do parcelamento (ALVARENGA, 2020).

Dessa forma, visualiza-se que muitos gestores investigados podem desconhecer o valor das propostas ofertadas pelo governo para seu empreendimento. Há muito desconhecimento técnico na gestão de pequenos negócios.

Acredita-se que essa seja a realidade vivenciada pelas empresas pesquisadas. Percebe-se que parte das dificuldades vividas pelas empresas pesquisadas também são enfrentadas por empresas de todo o Brasil.

Uma investigação desenvolvida pela - ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial apontou que os grandes desafios apresentados pelos empreendimentos nacionais frente a Pandemia COVID-19 estão ligados ao engajamento dos funcionários, proteção da saúde financeira e evolução e forma ágil de atender o novo perfil do consumidor que surgiu nesse período (SALOMÃO, 2020).

Logo, a Pandemia descortina ainda a necessidade de profissionalização na gestão de micro e pequenas empresas no âmbito nacional.

Tem-se a seguir, a apresentação da terceira unidade categorizada denominada Estratégia Empresarial:

<b>CIDADE DE MARIANA</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 3: Estratégia empresarial</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Padaria	<i>Restringimos o número de clientes para não haver aglomeração, disponibilizamos o álcool em gel e não poderiam acessar a padaria sem máscaras.</i>
Papelaria	<i>Nós tentamos honrar nossos contratos na medida do possível, mesmo com portas fechadas continuamos a realizar alguns serviços de papelaria e informática.</i>
Empresa de Engenharia	<i>Realizamos a rotatividade do pessoal para não houver aglomerações, e instruímos sobre a doença e quais são seus sintomas, e se alguém tivesse suspeita para informar seu líder de equipe diretamente.</i>
Mercado	<i>Nós adotamos a estratégia de mostrar para nossos clientes que estávamos preocupados com a saúde e bem-estar do cliente, mantendo um número certo de pessoas dentro do mercado e sempre respeitado o isolamento social e atualmente começamos a fazer testes de temperatura para manter o ambiente o mais seguro possível.</i>
<b>CIDADE DE OURO PRETO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 3: Estratégia empresarial</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>

Material de Construção	<i>Continuamos funcionando normalmente, a única grande mudança foi que as vendas de balcão acabaram, mas os contratos, empresas que sempre compraram com a gente continuou normal.</i>
Farmácia	<i>Adotamos estratégias de entrega direta pelo telefone para evitar o acúmulo de pessoas dentro da farmácia e buscamos conscientizar todos nossos funcionários e as pessoas que frequentam nossa farmácia da importância do cuidado para com esta doença...</i>
<b>CIDADE DE ITABIRITO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 3: Estratégia empresarial</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Loja de EPI	<i>Contratamos mais funcionários para realizar entregas dos nossos produtos para que não houvesse uma aglomeração de pessoas na empresa.</i>
Indústria têxtil	<i>Nós adotamos um trabalho mais seguro, regulamos os números de funcionários que podem estar presentes na empresa, sempre de máscaras e higienizados para que não acontecer nenhum problema, e se alguém tiver alguma suspeita comunicar diretamente.</i>
Mercearia	<i>Nós permitimos um número pequeno de pessoas todas com máscaras e medição de temperatura.</i>

A partir da análise das estratégias adotadas, pode-se observar que a estratégia de diferenciação e a estratégia de enfoque foram os mais frequentes entre as respostas dos entrevistados. Segundo Porter (1986), a diferenciação oferece a empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A lealdade isola, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

Ou seja, houve uma adaptação das empresas dessa região ao cenário atual, haja vista que, para continuarem o desenvolvimento de suas atividades econômicas, foram necessárias adaptações e implementação de novos meios e modos de vender seus produtos e serviços, como por exemplo, a implantação do serviço de *delivery*.

Além das estratégias propostas servirem como possíveis soluções para minimizar os danos decorrentes do momento vivido, elas também devem gerar conhecimentos capazes de mudar os rumos das organizações a médio e longo prazo. É importante frisar que, com isso, se insere uma cultura de valorização da informação e do conhecimento, promovendo-se tanto a colaboração entre os membros da organização quanto a inovação de seus processos e produtos e serviços, visto que tais medidas diferenciadas tomadas pelos proprietários poque é terminantemente necessária a observação de medidas de distanciamento social para conter o alastramento do vírus na região em estudo.

O processo de venda adquire um novo caminho (para empresas que ainda não atuam de forma virtual) e, portanto, a cada contato com os clientes, a organização passa a ter informações já que neste processo é preciso transmitir informações, mesmo que poucas, permitindo que o

gestor desenvolva um maior saber sobre seus clientes, desde perfis pessoais a comportamento de compra.

Nesse sentido, as sugestões de estratégias para a área de marketing das organizações passam por uma compreensão mais aprofundada do mundo virtual para nele atuar, incluindo os possíveis ganhos permanentes em função da implantação de meios de vendas específicos ou por redes sociais, e demais opções que o ambiente digital dispõe. Com isso, as organizações possuem a oportunidade de gerar um maior conhecimento sobre seu público-alvo.

Os obstáculos financeiros das organizações podem fazer com essas ainda elevem sua inteligência competitiva a procurar novos dados de mercado e ou reduzindo seu custeio operacional. Além disso, o momento permite que as organizações tenham acesso a um tipo de crédito que pode auxiliar na construção de novas estratégias.

Talvez um dos maiores ganhos de conhecimento nessas pequenas empresas seja na área de gestão de pessoas, pois, ao implementar as estratégias sugeridas, cada organização passa a fortificar a sua cultura informacional voltada para a valorização do novo e cenários de incertezas.

Esse mesmo cenário pode ajudar as organizações a se manterem competitivas frente à Pandemia, a médio e longo prazo, buscando inovar ao invés de atuar sempre da mesma forma, como é tradição na Região dos Inconfidentes-MG.

Nesse sentido, é importante observar como a Pandemia pode trazer as cidades seculares dessa Região a percepção sobre a necessidade de inovar para seguir competitivo.

Aprofundando mais o tema de estratégia digital, tem-se a quarta unidade categorizada denominada adaptação para o mercado digital:

<b>CIDADE DE MARIANA</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 4: Adaptação para o mercado digital</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Restaurante	<i>Nós começamos a realizar bastante o marketing digital divulgando nossa empresa nas principais redes sociais buscando atrair clientes novos e manter os antigos.</i>
Loja de Calçados	<i>Nós procuramos manter contato com nossos clientes nas redes sociais realizando promessas como desconto em certos produtos na reabertura e procuramos realizar pedidos para entrega em casa.</i>
Supermercado	<i>Nós adotamos um aplicativo em que o cliente poderia realizar sua compra e entregamos em sua residência.</i>
<b>CIDADE DE OURO PRETO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 4: Adaptação para o mercado digital</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Brechó	<i>Nós começamos a realizar vendas pelo Instagram e Facebook</i>

Restaurante	<i>Nossa empresa já realizava entregas antes, mas atualmente passou a ser a nossa principal fonte de renda, apostamos na saudade que nossos clientes tinham dos nossos pratos e realizamos uma contratação de uma equipe de marketing digital para administrar nossas redes e conseguimos um bom retorno disto.</i>
Empresa de Turismo	<i>Quando a notícia que o turismo ia voltar, mas de forma reduzida tentamos realizar uma alta divulgação online sobre a cidade e a segurança que nos iríamos fornecer para eles para que não houvesse nenhum problema.</i>
<b>CIDADE DE ITABIRITO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 4: Adaptação para o mercado digital</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Loja de Roupas	<i>Nós procuramos realizar divulgação pela internet dos nossos produtos, adotamos a divulgação paga no Google e Facebook para alcançar mais pessoas e lançamos promoções agressivas, vendendo certas peças pelo preço de custo.</i>

Constatou-se, então, que uma das estratégias que mais chamou a atenção foi a "digitalização" do processo de compra e venda de produtos que surgiu como uma opção válida durante a Pandemia e foi vista como um fator inovador pelas empresas que adotaram esse método de venda.

Pondera-se que as empresas na Região dos Inconfidentes-MG não estavam, em sua maioria, atuantes no mercado digital.

Nesse sentido, vale ressaltar que a estratégia de sucesso, pelo seu caráter inovador, é denominada estratégia emergente. Mintzberg e Quinn (2019) a caracterizam como aquela em que a gestão se apresenta como um desafio na gestão estratégica atual, visto que, quando surge a necessidade de reorientação na empresa, torna-se um ímpeto para deixar um cenário seguro para um futuro não tão bem definido, em que muitas das ações antigas já não se aplicam.

É nesse momento de opção que os gestores alteram suas concepções, sejam elas fontes de seus sucessos anteriores e desenvolvem novas habilidades e atitudes, característica determinante para um estrategista (MINTZBERG e QUINN., 2019).

Desse modo, Rodrigues (2016) frisa que a estratégia emergente é essencialmente reativa, decorrente de respostas a ameaças competitivas, nas quais a necessidade de adequação aos novos cenários vai sustentar competitividade, como a que o mundo enfrenta com a COVID-19 atualmente.

Portanto, tais estratégias passam pelo processo de criação de novas configurações entre as organizações e seus ambientes e compreendem o paradoxo de uma visão revolucionária ou evolucionária da mudança (PEREIRA et. al., 2017).

As vendas e comercialização de produtos e serviços que antes eram realizadas majoritariamente em lojas com pessoas atendendo clientes (meio: físico) tiveram que migrar para o ambiente virtual por meio de sites próprios, redes sociais e *WhatsApp* quase que de um momento para outro, de forma intempestiva.

Logo, os gestores passaram por um processo no qual o cenário da Pandemia fez emergir estratégias emergentes impulsionando as organizações para o comércio eletrônico, novas formas de comunicação com os clientes, divulgação e entrega de produtos, adesão a redes sociais. Essas estratégias emergentes causaram um processo de reflexão na estratégia deliberada, que na maior parte das organizações era seguir atuando da mesma forma que já conhecia antes, em um cenário de segurança e estabilidade.

A Pandemia gerou nessas organizações uma crise no planejamento deliberado e estagnado, levando a inovação e adoção de práticas mais competitivas em resposta as novas demandas do mercado. Cabe frisar, assim, que esse movimento de mudança foi reativo ao ambiente e não proativo por parte dos gestores.

Esta nova situação impõe a todos esses atores no processo de repensar as estratégias mais eficientes para manter as rodas da economia funcionando. Ou seja, inovar, desenvolver e ampliar canais que possibilitem vendas eficientes, convenientes e seguras aos consumidores para que o fluxo financeiro seja mantido e garanta a existência de empresas no período pós-pandêmico.

Portanto, o choque produzido pela Pandemia COVID-19 sobre as estruturas mercadológicas obrigou empresas de todos os portes, bem como empresas de todos os tipos, a se ajustar muito rapidamente à nova realidade imposta por este vírus.

Inovar tornou-se essencial neste cenário. em um momento de crise como o atual, tem um caráter estratégico, pois a inovação está ligada a capacidade de encontrar novas formas de fazer as coisas, bem como de obter vantagens estratégicas.

Por fim, tem-se a última unidade temática categorizada relacionada ao Relacionamento dos Gestores junto ao Poder Público.

<b>CIDADE DE MARIANA</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 5: Relacionamento dos Gestores junto ao Poder Público</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Padaria	<i>Melhor policiamento, porque com a redução da movimentação, nossos comércios ficaram mais vulneráveis a assaltos e uma campanha publicitária dos comércios locais para incentivar o público a comprar preferencialmente em comércios mais próximos às suas residências.</i>

Bar	<i>Poderiam nós auxiliar na questão do aluguel, pois como não temos renda fica impossível pagar o aluguel.</i>
Loja de Calçados	<i>O poder público podia nos ajudar entendendo o lado do comerciante que precisa de seu negócio funcionando para viver, sendo que mandando fechar quase tudo não é uma solução viável, pois prejudica muitos pais de família que não conseguem renda para alimentar seus filhos.</i>
Papelaria	<i>A prefeitura poderia entender a situação dos empresários e ver que as contas no final do mês no diminuíram e que precisamos de alguma maneira para pagar nossas contas. Mandar simplesmente fechar os comércios não é a solução.</i>
<b>CIDADE DE OURO PRETO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 5: Relacionamento dos Gestores junto ao Poder Público</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Material de Construção	<i>Na minha opinião, eles estão fazendo tudo que podem para conter a proliferação do vírus na cidade, as pessoas, principalmente comerciantes, reclamam bastante das medidas restritivas adotadas com eles, mas é importante para o bem-estar de todos.</i>
Farmácia	<i>Eles poderiam entender, que com restrições, todo estabelecimento pode funcionar sem haver grandes perigos.</i>
Turismo	<i>Hoje, os turistas vêm completamente protegidos, álcool em gel e máscara o tempo todo e não tivemos nenhum caso de contágio. Então, os governos demoraram para perceber que as pessoas poderiam continuar viajando se houvesse o cuidado necessário, esta demora para perceber isto nos custou caro, já que atualmente todas as empresas de turismo tem dívida imensas para pagar.</i>
<b>CIDADE DE ITABIRITO</b>	
<b>UNIDADE CATEGORIZADA 5: Relacionamento dos Gestores junto ao Poder Público</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Respostas</b>
Loja de EPI	<i>A prefeitura pode ajudar os empresários com seus custos, teve muito empresário que fechou seu negócio pois não conseguia pagar os custos sem renda.</i>
Bar	<i>Acho que os empresários precisam ter uma consciência maior do que a doença está causando, temos centenas de milhares de mortos que foram declarados e a pandemia não tem um horizonte para acabar. Portanto, a prefeitura tem que continuar proibindo aglomerações e fazer o possível para evitar uma onda de contaminação.</i>
Loja de Roupas	<i>Poderiam ajudar financeiramente os empresários, muitos fecharam as portas ou estão a ponto de fechar. Mesmo com a reabertura do comércio, o movimento caiu bastante, a prefeitura podia tranquilizar as pessoas e parar de dizer para ficarem em casa, pois nos também precisamos de vender para manter nossos funcionários e ter comida na mesa.</i>

O tema abordado nos mostra que a crise provocada pela COVID-19 afetou a rotina de trabalho e os gestores esperavam mais atitudes do serviço público para contornar a situação da maneira mais eficiente.

Porém, em virtude do caráter novo do cenário, o poder público não soube como lidar com a situação de forma ágil, teve várias discussões sem, no entanto, conseguirem amenizar o impacto da redução do funcionamento do comércio por conta da falta de estabilidade da doença.

Pondera-se que as medidas tomadas pelo poder público quanto ao combate do Coronavírus, bem como, quanto ao fomento das atividades econômicas dos empresários e comerciantes que foram implementadas de forma lenta, em um processo de tentativa erro.

Diante disso, para enriquecimento da análise de dados foi estabelecido contato junto a três representantes ligados a órgãos de gestão pública da cidades envolvidas para dar voz a essas entidades acerca da questão do distanciamento social e flexibilização das atividades econômicas, sendo esses atuantes na gestão da Secretaria de Saúde de Mariana, Câmara de Vereadores de Ouro Preto e Secretaria de Saúde e Secretaria de Planejamento de Itabirito. A esses colaboradores também foi assegurado anonimato no tocante ao emprego de suas falas, coletadas via ligações telefônicas gravadas e, posteriormente, transcritas realizadas no período de agosto e setembro de 2020.

Um representante da Secretaria Municipal de Saúde de Mariana, quando questionado acerca da flexibilização da abertura do comércio, respondeu o seguinte:

***Representante Prefeitura de Mariana:** A prefeitura e a câmara estão acompanhando de perto todos os processos estaduais e federais e os acompanhando para que os empresários tenham seu comércio de volta da maneira mais segura possível. Sim, existem empresários desesperados, pois não tem renda para conseguir se manter nos próximos meses, porém reabrir o comércio depois de meses foi uma decisão estudada e planejada para que os comércios funcionem com medidas protetivas para ninguém se contaminar, sendo que a pressão embora existisse não alterou o processo da cidade.*

No âmbito da gestão pública e da gestão privada tem se debatido a seguinte questão: manter o distanciamento social e proteger a vida das pessoas, ou, deixar os comércios e serviços funcionando normalmente e proteger a economia do país, que por sua vez também afeta a vida das pessoas significativamente? É por isso que sempre há esse embate entre o fechamento e a abertura dos comércios, pois, muitas vezes, o interesse público é diferente do interesse privado que cada um dos empresários tem, que é dar continuidade às suas atividades, enquanto a prefeituras municipais possuem o dever de conter o avanço da contaminação do vírus à população.

É em razão dessa preocupação por parte do poder público, que são elaboradas diversas orientação e regras a serem seguidas quando da flexibilização do funcionamento do comércio em meio à pandemia. Quanto a isso, os representantes do poder público de Mariana e Itabirito,

quando questionados acerca de “Em qual sentido as empresas foram orientadas para continuar funcionando na pandemia?” e “Quais estratégias estão sendo tomadas pela prefeitura, para continuar servindo a população?”, respondeu-se o seguinte:

**Representante de Mariana:** *As empresas foram aconselhadas a usar máscara e álcool em gel todo o tempo, tanto para funcionários quanto para clientes, e fazer o máximo para não houver aglomeração e haver avisos e alertas sobre aproximação social. Os servidores que não precisam estar aqui, fazem o home office, e os que precisam realizam revezamento. A prefeitura sempre busca escutar a ciência e o povo para tomar as melhores decisões possíveis. Nós buscamos informar a toda população, mesmo os que moram distantes do centro urbano, sobre o perigo que a COVID traz, mostrando o que fazer para evitar o máximo ao contágio. As empresas também foram orientadas e as que não são essenciais foram fechadas por tempo indeterminado no início, mas com problemas acontecendo e muita gente sendo demitida e os casos diminuindo, a prefeitura voltou com a abertura parcial dos comércios com restrições.*

**Representante de Ouro Preto.** *As empresas estão funcionando com todas as orientações do Ministério da Saúde sendo respeitadas e fiscalizadas. Estamos fazendo uma campanha de conscientização para que a população compreenda sobre os riscos da pandemia, os sintomas, as aglomerações e medidas preventivas. Procuramos ações para que todos fiquem confortáveis, evitando contágios e o aumento do número de internações.*

**Representante de Itabirito:** *Nós sempre ficamos de máscara e quando vimos alguém sem máscara advertimos, tentamos mostrar para a população mais inconformada como as medidas restritivas que é necessário dando exemplos como a falta de UTI nos hospitais da região e capital. Procuramos fazer o máximo para manter as empresas de portas abertas, negociamos com os donos dos imóveis, procuramos exemplos de empresas dos mesmos setores que estão bem na pandemia e tentamos auxiliar as empresas o máximo que pudemos dentro do limite. Grande parte das empresas conseguiram dar a volta por cima e continuar funcionando, mas alguns setores foram gravemente afetados como bares e casas de eventos. Nós orientamos as empresas a se preocupar com o distanciamento social, as pessoas que podem trabalhar de casa fossem para lá, o uso de máscara sempre e o álcool em gel disponível. Estamos sempre buscando ouvir a população, tentando resolver os problemas e fazer com que a passagem da pandemia seja a mais tranquila possível.*

Verifica-se, então, que diante da severidade da doença e da impotência, até mesmo, das grandes economias mundiais em conter seu avanço, o *lockdown* de cidades e regiões, bem como, fechamento de grande parte dos setores produtivos e atividades considerada como não essenciais que geravam aglomeração de pessoas tornou-se a alternativa mais eficiente, ao menos no curto prazo, para minimizar as contaminações diminuir crescimento da curva de contaminação.

Todavia para Alvarez *et al.* (2020), essa alternativa depende da fração de infectados, da parcela da população suscetível à contaminação, bem como, da disponibilidade de recursos para manter estes setores fechados, com garantia de manutenção de empregos e suspensão de impostos, durante determinado período.

Em consequência, a limitação de oferta de produtos e serviços ocasionada pela conjuntura atual levou a todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) a modificarem seu comportamento de consumo. No atual contexto, o consumidor, em particular os indivíduos que são os agentes principais do processo econômico e de manutenção do fluxo comercial e financeiro, tendem a mudar seu comportamento perante situações adversas, principalmente aquelas que atentam contra sua vida, que é o caso desta pandemia, dado que vai de encontro ao instinto básico de sobrevivência.

Todavia, confrontando a fala dos gestores privados com os públicos, observa-se um gap no tocante ao suporte apresentado pelo setor público no âmbito municipal para respaldar o período em que as atividades econômicas foram fechadas, como: subsídio do aluguel, aumento da segurança pública, estudo de alternativas para funcionamento parcial da atividade, desconto ou prorrogação de impostos municipais, apoio a manutenção de empregos.

Tem-se, assim, que o gestor privado compreende a questão do isolamento e distanciamento social, mas necessita que o poder público amenize os impactos gerados por essa medida em suas atividades de geração de renda. Dessa forma, no limite dessa investigação, os gestores apontam que a atuação das três unidades gestoras municipais poderiam ter sido menos discursivas e mais efetivas com ações pontuais e de protagonismo, não apenas seguindo o Estado e a Federação, pois as três prefeituras apresentam arrecadação municipal expressiva e acima da média nacional em função da atividade mineradora. Logo, havia recurso para se inovar na gestão da pandemia e trabalhar em conjunto com a iniciativa privada.

Uma vez realizado o estudo categorizado dos dados coletados, apresenta-se na sequência uma análise síntese que visa fornecer uma visão holística sobre dados e responder diretamente os propósitos dessa investigação, que consistem na apresentação da percepção dos gestores da Região dos Inconfidentes-MG acerca da Pandemia e as estratégias adotadas pelos mesmos.

#### 4.3 Síntese das Unidades Categorizadas: Percepção da Pandemia COVID-19 e práticas estratégicas emergentes

Nos temas destacados, observa-se os 18 gestores entrevistados apresentaram de forma subjetiva suas construções semânticas acerca da Pandemia COVID-19 e seus desdobramentos na vida, saúde e atividades econômicas. No entanto, a partir da técnica análise de conteúdo foi

possível identificar pontos de contato e construções coletivas nessas estruturas de pensamento individuais.

Dessa forma, foi possível evidenciar a percepção predominante em todos acerca desse fenômeno. A partir dos discursos analisados emergiu-se a compreensão que os gestores significaram a COVID-19 como um acontecimento paradoxal em sua essência e multifacetado, pois a Pandemia COVID-19 oferece risco grave a vida humana, todavia, a sua principal profilaxia isolamento social, em um sistema de produção fundamentado no capital, oferece risco grave a geração de renda e, conseqüente, subsistência do sujeito. Sendo assim, essa Pandemia se configurou em um dos maiores desafios enfrentados por esses gestores em seus empreendimentos, pois esses já enfrentaram crises econômicas, mas não poderem funcionar para não por vidas em riscos é uma situação incomum e não pensada nos planos estratégicos construídos pela maior parte das corporações.

No entanto, os gestores não se revoltaram preponderantemente com essa medida de isolamento, pois há conscientização da soberania da vida. Mas, das poucas e lentas políticas públicas de subsídio a baixa movimentação econômica. Tem-se ainda que as três cidades da Região dos Inconfidentes-MG poderiam ter adotado políticas próprias de apoio local a iniciativa privada, uma vez que possuem uma arrecadação forte e expressiva em função da mineração. Menciona-se ainda a necessidade de atuação em conjunto da gestão das três cidades, bem como, participação das mineradoras no enfrentamento a Pandemia.

Assim, a percepção dos gestores é de um acontecimento paradoxal, pois deseja-se proteger a vida, mas à proteção prejudica outra dimensão da sua subsistência, a renda. Tem-se, no entanto, a consciência da soberania da vida à renda. A solução apontada seria mais atuação do poder público.

Diante dessa percepção, pode-se destacar as unidades temáticas que mais apareceram nas respostas dos entrevistados foram o impacto financeiro da Pandemia COVID-19 e o relacionamento com o poder público. Na cidade de Mariana as unidades categorizadas indicavam o anseio destes gestores pelo apoio do poder público no fomento de suas atividades, de maneira a possibilitar suas subsistências – e de seus funcionários – durante esse período. Observa-se que na mesma medida em que concordam com as medidas restritivas aplicadas pelo poder público no que diz respeito ao funcionamento do comércio, também esperavam pelo apoio do Estado, seja por meio de divulgação de seus negócios, como também pela concessão de crédito e fomento. As respostas apresentadas por gestores de Itabirito também seguiram por essa mesma ótica de apoio público aos períodos mais críticos da Pandemia COVID-19.

Já na cidade de Ouro Preto, verificou-se uma predominância de respostas por parte dos proprietários de empresas participantes da pesquisa, que concordavam com as medidas e as estratégias adotadas pelo poder público da cidade para conter a proliferação do vírus. No entanto, a demanda por mais fomento público também se fez muito presente.

Destarte, os gestores também apresentaram consciência que para funcionar em um cenário de Pandemia, não adianta apenas clamar por políticas públicas e passaram a se organizar para funcionar mediante outro cenário.

As empresas conseguiram adotar várias estratégias para combater o vírus, como a estratégia de home office, embora tenha sido uma solução eficaz para a maioria das empresas, algumas ainda tiveram dificuldades em se adaptar, problemas e erros se mostraram muito mais frequentes do que acertos, tornando para algumas empresas uma tarefa tortuosa para que as empresas se adaptassem a essa nova realidade.

Um das estratégias que mais deram certo para os empresários da Região dos Inconfidentes-MG foi a adoção de *delivery* por bares e restaurantes, estes passaram anos fidelizando seus clientes. Após algumas semanas sem poder desfrutar do seu estabelecimento preferido, elas podiam experimentar através do *delivery* a sensação do estabelecimento, esta foi uma das estratégias que mais deram certo, os empresários despertaram no cliente a vontade que eles tinham de utilizar os seus produtos. As empresas se inspiraram em estratégias de grandes empresas do mercado brasileiro e internacional, esta estratégia foi eficiente para a maioria das empresas, pois assim adaptaram para seu ambiente e sua forma de mercado, realizando parcerias para divulgação e foi importante para a empresa mostrar aos seus clientes que ainda estava ativa, aproveitando para conquistar um novo nicho.

Os supermercados foram um dos comércios que mais se sobressaíram durante a Pandemia, como mostrou o entrevistado, de acordo com pesquisas, a maioria dos supermercados tiveram expressivo aumento de venda de seus produtos, as pessoas desesperadas por notícias que mostraram que muitas pessoas ficaram sem produtos básicos, foram ao supermercado e compraram estoque de todos os produtos essenciais, fazendo com que a receita do mercado aumentasse. Sendo que, alguns supermercados contrataram colaboradores para poder suprir a demanda, fazendo com que os supermercados lucrassem na pandemia.

De modo geral, as empresas participantes do estudo em sua maioria, não foram totalmente fechadas, visto que as medidas adotadas pelas cidades da região dos Inconfidentes apenas restringiram o funcionamento e, assim, as atividades como venda de roupas e restaurantes puderam funcionar, desde que fosse por *delivery* ou retirada no local.

Verificou-se ainda uma forte opção pelo investimento em marketing digital para dar continuidade aos serviços e manter o lucro igual ou maior do que estava antes da Pandemia.

Algumas das empresas adotaram um serviço de parceria, oferecendo benefícios na compra de produtos parceiros, esta estratégia foi fundamental para a sobrevivência das empresas que consegue atingir um nicho de clientes maior, e conseqüentemente, com a promoção, os clientes tendem a ficar interessados, não somente no produto, mas para ajudar as empresas, e acabam comprando seus produtos. Sem esta estratégia a empresa teria vendas bem abaixo do desejado, impactando nos resultados.

O apoio dado pelas empresas a instituições de saúde ou necessitadas se provaram uma grande estratégia das empresas, algumas empresas de Ouro Preto realizaram doações substanciais para o Santa Casa, com estas doações as empresas colocaram seu nome em evidencia e bastante comentado, indiretamente promovendo o marketing nas redes sociais com ações solidárias. Outras empresas realizaram doações para asilos e orfanatos, o que gerou credibilidade e confiança com os clientes. Esta estratégia foi brilhante, pois nas redes sociais e redes radiofônicas foi bastante citado o fato das doações das empresas, com isto as empresas só tem a colher bons frutos.

Assim, percebe-se que estratégias de mercado, inovações e o trabalho social foram ferramentas importantes para a sobrevivência das empresas. No cenário mais difícil de restrições, algumas organizações utilizaram o capital de giro e outras recorreram ao crédito.

Logo, elenca-se que as práticas estratégicas adotadas pelos gestores das Região dos Inconfidentes-MG foram:

- Utilização do capital de giro para os meses de faturamento reduzido;
- Uso de crédito;
- Prática de Home-office;
- Construção de sites e uso de redes sociais para venda. Marketing digital;
- Funcionamento *via delivery*;
- Redução de custos fixos;
- Queimas de estoques;
- Parceria entre organizações e venda casada;
- Ações sociais ligadas a entidades de saúde para promoção de marketing social.

Nota-se que todas essas estratégias adotadas pelos gestores de empresas da Região dos Inconfidentes-MG já são usuais na gestão de organizações. Todavia, nessa localidade, marcada pela tradição e a manutenção de rotinas e procedimentos padronizados, a adesão ao ambiente virtual, *delivery*, home-office, alianças estratégicas representam uma inovação.

Assim, pode-se notar que essas estratégias são emergentes que surgiram para auxiliar as organizações a atuarem em um período Pandêmico. Os gestores as adotaram e, em confronto ou complementarmente, as estratégias deliberadas, passaram a fazer parte do plano estratégico dessas organizações. Em função da cultura tradicional da região, acredita-se que essas estratégias emergentes transformaram e se sobressaíram em relação as deliberadas, em uma perspectiva reativa as alterações do ambiente externo.

E, como essas estratégias resultaram em inovação para as organizações, tem-se que toda a linha estratégica preponderante evidenciada pelos gestores vai de encontro as diretrizes da estratégia genérica de Porter (1986) de diferenciação.

No mais, reflete-se que as estratégias a serem adotadas por essas cidades pertencentes a Região dos Inconfidentes-MG devem ser previamente planejadas e os atores envolvidos na vida econômica da cidade, seja pela flexibilização ou pela restrição do funcionamento do Comércio e das atividades econômicas de modo geral, devem atuar de forma integrada, como poder público e grandes empresas.

Ou seja, os gestores dos negócios, os trabalhadores autônomos que de alguma forma possuem um empreendimento para sua própria subsistência, e os gestores da administração pública, devem manter uma relação estreita no que diz respeito ao planejamento e aplicação de estratégias organizacionais, para que todas as medidas que impactem o desenvolvimento econômico da região venham ser tomadas de maneira acertada, sem prejuízos para nenhum destes.

## **5. CONCLUSÃO**

Este trabalho de objetivou avaliar as percepções e estratégias adotadas por gestores durante a Pandemia COVID-19 na Região dos Inconfidentes-MG. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso e a realização de 18 entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações, procurando identificar as estratégias, o processo de elaboração de estratégias e a aplicação dessas mediante o cenário Pandêmico e a

necessidade de manter o distanciamento social e manter também os lucros das empresas e a subsistência da população.

A fundamentação teórica foi dividida em duas partes, sendo a primeira parte tem como definições das estratégias, e a segunda, a prática de estratégias deliberadas e emergentes. Foram estudadas também as estratégias genéricas de liderança no custo total, diferenciação e enfoque de Porter (1986).

Em relação ao processo de elaboração de estratégias, os entrevistados apontam que seguem um planejamento focado em estratégias deliberadas, a maior parte padronizada pelo tempo e tradição imperantes na cultura empresarial local. Poucas possuem um planejamento estratégico formal e escrito, mas todas apresentam orientações estratégicas.

A situação de pandemia e de medidas restritivas de mobilidade enfrentada pela sociedade expuseram uma necessidade urgente de implementação de estratégias que, além de atender aos problemas reais, resultavam na criação de novos conhecimentos para as organizações, especialmente, aquelas que estão localizadas no interior dos estados e que possuem como base de demanda os consumidores da cidade ou região.

Assim, as dificuldades para a manutenção sustentável e estável das atividades econômicas nesse contexto específico e jamais vivenciado pelas organizações contemporâneas fez com que as estratégias adotadas fossem emergentes, pois não havia planejamento para tal cenário. E, como consequência dessa emergência, as organizações inovaram em uma perspectiva da estratégia de diferenciação de Porter (1986).

A ideia de atrair a atenção dos empresários para o resultado das estratégias a partir da valorização do conhecimento e das informações enquanto recurso foi fundamental para que esses empresários pudessem observar as ações propostas e os desdobramentos e potenciais.

Os resultados decorrentes da implantação dessas ações, de forma alicerçada na construção de novos conhecimentos e do uso das informações na tomada de decisões e operações organizacionais. Outro resultado obtido foi, no decorrer desse processo, a constatação da construção de conhecimento por meio da compreensão das demandas coletivas, resultado da busca coletiva por apoio de outros organismos e empresas. Neste sentido, uma dessas primeiras ações realizadas pelas associações comerciais e industriais (ou empresariais) da região, a partir do acolhimento das reflexões e demandas dos participantes, foi concretizada na criação de um ambiente de vendas online – um *marketplace* –, e também um maior investimento em marketing digital.

Conclui-se assim, que com este estudo, foi possível identificar as estratégias genéricas, processo de elaboração de estratégias, recursos para vantagem competitiva sustentada de uma organização, em seu processo administrativo interno, respondendo à pergunta desta pesquisa, permitindo demonstrar a importância do processo estratégico, como ferramenta decisiva na administração do empreendimento.

O trabalho está limitado por se tratar de um estudo de caso, e assim, não ser possível à generalização de seus resultados. A título de contribuição sugere-se iniciativas relacionadas as organizações estudadas como um desdobramento da estratégia de diferenciação, sendo essas: a ampliação do seu espaço físico o que pode aumentar sua capacidade de armazenagem, agilizar seus processos, e reduzir custos e através da geração de preços competitivos e vantagens operacionais, levando em conta que o modal de armazenamento de cargas faz parte da estratégia de diferenciação da empresa.

Pondera-se ainda que o fato de a Pandemia estar em curso, impossibilitou realizar qualquer apontamento definitivo, pois a realidade está em construção. Todavia, evidencia-se que a utilização das estratégias sugeridas para as organizações, com destaque para o compartilhamento dos resultados com os demais membros da organização, permite a realização de ajustes e melhorias nas estratégias adotadas. Cabe destacar que, nesse caso, os empresários não devem olhar para as outras empresas como concorrentes, mas sim como parceiras que contribuem para um crescimento coletivo.

Como indicativo de trabalhos vindouros, espera-se com um possível fim do período Pandêmico estudar o seguinte eixo temático: “Região dos Inconfidentes: desafios e potencialidades na pós-pandemia. Todavia, é preciso, primeiro, lidar com os desafios do enfrentamento da doença. Então, apesar do impacto econômico gerado pela paralisação de diversas atividades, a defesa da vida é uma prioridade e, assim, nas reflexões aqui apresentadas, defende-se este ponto de vista em consonância com os gestores sujeitos de pesquisa: saúde na frente, atividade econômica na sequência.

Mostra-se, dessa maneira, que Mariana, Ouro Preto e Itabirito tendem a conseguir resultados sólidos e positivos no enfrentamento a COVID-19, principalmente, se atuarem em conjunto.

Por fim, ressalta-se, ainda, a necessidade de acompanhamento da adoção dessas estratégias por parte do grupo estudado. Dessa maneira, as organizações e os empresários serão monitorados para estudo durante a implantação das ações, bem como no uso das informações e do conhecimento gerados por elas. Essas iniciativas e ações desenvolvidas pelos pesquisadores

envolvidos neste estudo, e empreendidas pelas próprias organizações atuando como protagonistas constituem a própria sociedade da informação e do conhecimento.

Sugere-se também a implementação da ferramenta do planejamento estratégico, pois atualmente poucas organizações investigadas apresentaram esse escopo estratégico. O objetivo do uso dessa ferramenta é definir e implementar estratégias, projetar soluções, integrar informações, e fazer gestão das atividades.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA MINAS. **Quatro macrorregiões mineiras estão na onda verde do plano Minas Consciente.** Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/sala-de-imprensa/coronavirus-linha-do-tempo-setembro-de-2020>. Acesso: 21/11/2021.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ALVARENGA, D. **Impostos, tributos e contribuições:** veja o que foi adiado, suspenso ou reduzido durante a pandemia. G1. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia /noticia/2020/04/15/impostos-tributos-e-contribuicoes-veja-o-que-foi-adiado-suspenso-ou-reduzido-durante-a-pandemia.ghtml>.

ALVAREZ, F. E.; ARGENTE, D.; LIPPI, F. **Um simples problema de planejamento para o bloqueio da covid-19.** Bureau Nacional de Pesquisa Econômica, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991

BRITO, S. B. P. et al. Pandemia da Covid-19: o maior desafio do século XXI. **Revista Vigilância Sanitária em Debate:** Sociedade, Ciência & Tecnologia, 8(2), 54-63, 2020.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias. Trad. Reynaldo C. Marcondes, Ana Maria R. Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: M.W. Bauer & G. Gaskell. (orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U., VON KARDORFF, E., STEINKE, I. (Orgs.). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. O que é pesquisa qualitativa? Uma introdução.

In: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke, (Orgs.), **Qualitative Forschung: Ein Handbuch** Pesquisa qualitativa - um manual (pp. 13- 29). Reinbek: Rowohlt.2000.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2019). **Empreendedorismo no Brasil – 2019**.

Disponível

em:

<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20Ono%20Brasil%202019.pdf>

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Produto Interno Bruto**. Mar. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. **Resultados gerais da amostra**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

MACEDO, F.M.F, BOAVA, D.L.T., ANTONIALLI, L. M. A Fenomenologia Social na Pesquisa em Estratégia. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N. 5, São Paulo, SP, SET./OUT. 2012.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158,1990/1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, D.S; As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem da RBV no setor de software. In: 29 ENANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2018.

MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 7-32, 1999.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity**. Paris: OCDE, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, 2017.

OLIVEIRA, E.; ORTIZ, B. **Ministério da Saúde confirma primeiro caso de coronavírus no Brasil.** G1. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/02/26/ministerio-da-saude-fala-sobre-caso-possivel-paciente-com-coronavirus.ghtml>

PEREIRA, R. M.; BORINI, F.; FISCHMANN, A. A. Estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, vol. 6, n. 3, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, D. **Alinhamento interno de estratégias emergentes: um estudo de caso em operadora de telecomunicações.** Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

SALOMÃO, K. Esse é o maior desafio apontado pelas empresas na pandemia. **Revista Exame.** 06 mai. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/os-desafios-dasempresas-na-pandemia-alem-de-manter-vendas/>

SOUZA, C. M.C. A epidemia de gripe espanhola: um desafio à medicina baiana. **Hist. cienc. saúde-Manguinhos** 15 (4), Dez 2008.

SUN TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: M. Claret, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.