



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Impactos da Crise do SARS-CoV-2 na  
Estratégia Empresarial:**  
As ações tomadas pelos empresários do ramo da  
moda

**Pedro de Barros Temporal**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



**Pedro de Barros Temporal**

**Impactos da Crise do SARS-CoV-2 na Estratégia  
Empresarial:  
As ações tomadas pelos empresários do ramo da moda**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Rio de Janeiro  
Novembro de 2022.

Aos meus amados avós Naira Temporal,  
Sérgio Eugênio de Barros Falcão  
Cavalcanti D'Albuquerque (in memoriam)  
e Elena Chinetti de Barros.

## AGRADECIMENTOS

À minha família: meus avós, verdadeiros exemplos de seres humanos em quem me espelho e sigo como exemplo em todos os âmbitos da minha vida, Naira Temporal, Sergio Eugênio de Barros Falcão Cavalcanti D’Albuquerque (in memoriam) e Elena Chinetti de Barros; minha mãe, Marise Chinetti de Barros, que sempre esteve ao meu lado, me incentivou e me apoiou de forma incondicional durante todos os dias da minha vida; e meu pai Marcelo Bastos Temporal, que me ensinou muito ao longo da minha vida. Vocês são a base de tudo e sem vocês nada seria possível.

A todos os meus amigos que me apoiaram durante minha vida e que estiveram ao meu lado durante a construção desse trabalho. Em especial, Daniel Vibranovski, Guilherme Salomão, João Alberto Coelho, Juan Francisco Andreo, Julio Saraiva, Leonardo Amaral e Pedro Kurtz. Um agradecimento mais do que especial à Maria Eduarda Ortega, que compartilhou momentos de dificuldade comigo enquanto nós dois trabalhávamos em nossas monografias. Vocês foram e são essenciais para mim.

À Sarah Mederos, por ter me apoiado em todos os momentos da construção deste trabalho e por ter, com sua experiência acadêmica, me auxiliado no desenvolvimento de minha pesquisa.

Aos meus colegas e amigos que conheci na universidade com quem pude trocar ideias e enriquecer meu conhecimento. Foi dessa forma que vi, na prática, a importância da convivência entre pares dentro do ambiente acadêmico.

Aos brilhantes professores que passaram pela minha graduação na PUC-Rio e que me ajudaram a construir e moldar o meu conhecimento nesse curso. Gostaria de citar, em destaque, Alessandra Baiocchi, Andre Luiz Roizman, Evandro Goulart, Lygia Machado, Marcelo Piñeiro, Martim

Francisco, Renata Kurtz, Roberto Gil Uchoa e, em especial, à minha orientadora, Sylvia Therezinha Moraes.

Ao Colégio Pedro II, onde tive o privilégio de cursar os ensinos fundamental e médio, bem como conhecer professores incríveis que prezam pela boa formação dos alunos como cidadãos e membros da sociedade. Além dos professores, gostaria também de estender meus agradecimentos aos inspetores e demais membros da comunidade escolar, que são tão importantes para a convivência no colégio e citar nominalmente Irlany Braz da Silva (in memoriam). Espero honrar a tradição e o prestígio do colégio, bem como o legado do patrono Dom Pedro II do Brasil no ensino brasileiro. Levo comigo, com muito orgulho, o título de ex-aluno do Colégio Pedro II.

A todos os professores que já passaram pela minha vida por terem formado parte do ser humano que eu sou hoje em dia.

Por fim, à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – berço de brasileiros que desempenharam e desempenham papéis cruciais para o país e que, muitas vezes, mudaram o rumo da nação – meus eternos agradecimentos pela oportunidade de estudar e conviver nessa instituição incrível e por incentivar, fortalecer e participar ativamente da construção do conhecimento científico.

“Foque na vitória, e não no quanto a guerra vai demorar.”

TZU, Sun

## RESUMO

TEMPORAL, Pedro de Barros. MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. **Impactos da Crise do SARS-CoV-2 na Estratégia Empresarial:** As ações tomadas pelos empresários do ramo da moda. Rio de Janeiro, 2022. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo busca entender as repercussões da pandemia de SARS-CoV-2 na estratégia empresarial das pequenas e médias empresas do ramo da moda. O estudo foi feito através de entrevistas qualitativas com três empresários e visou entender os impactos da pandemia na visão do empresário, as estratégias adotadas para superar os impactos e a perenidade do planejamento estratégico das empresas. Os resultados do estudo apontaram para diferentes impactos, variando de acordo com o contexto da empresa, e para uma forte influência do mercado digital, tanto nas estratégias adotadas, quanto no fortalecimento prévio das vantagens competitivas.

Palavras-chave: estratégia empresarial, pandemia, covid-19, empresas de moda, estratégia de crise

## ABSTRACT

TEMPORAL, Pedro de Barros. MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. **Impacts of the SARS-CoV-2 Crisis on Business Strategy:** The actions taken by entrepreneurs in the fashion industry. Rio de Janeiro, 2022. 40 p. Final Project - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro

The aim of this study is to understand the repercussions of the SARS-CoV-2 pandemic on the business strategy of small and medium-sized enterprises in the fashion industry. The study was based on qualitative interviews with three entrepreneurs with the purpose of understanding the impacts of the pandemic from the perspective of the entrepreneurs, the strategies adopted to overcome those impacts, and the continuity of the strategic planning of the companies. The study results pointed to a range of different impacts, which varied depending on the context of the business, and to a strong influence of the digital market both in the strategies adopted and in the prior strengthening of competitive advantages.

Keywords: business strategy, pandemic, COVID-19, fashion companies, crisis strategy



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo .....	1
1.2.	Objetivo principal .....	3
1.3.	Objetivos intermediários do estudo .....	3
1.4.	Delimitação e foco do estudo .....	4
1.5.	Justificativa e relevância do estudo .....	4
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1.	Estratégia .....	6
2.2.	Estratégia empresarial e planejamento estratégico .....	6
2.3.	Análise de Ambientes .....	7
2.3.1.	<i>Análise de Matriz SWOT</i> .....	8
2.4.	Estratégia empresarial em ambientes turbulentos .....	9
2.5.	Cadeia de Valor .....	10
2.6.	Análise VRIO .....	11
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
3.1.	Método de pesquisa .....	13
3.2.	Etapas de coleta de dados .....	13
3.3.	Fontes de informações selecionadas para coleta de dados .....	14
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo .....	14
3.5.	Limitações do método .....	15
<b>4</b>	<b>ANÁLISE .....</b>	<b>16</b>
4.1.	Empresas estudadas .....	16
4.1.1.	<i>Zillê</i> .....	16
4.1.2.	<i>Reserva INK</i> .....	16
4.1.3.	<i>Makai Bikini</i> .....	17
4.2.	A análise de ambientes, os impactos da pandemia e como os entrevistados sentiram esses efeitos .....	17

4.2.1.	<i>Zillê</i> .....	17
4.2.2.	<i>Reserva INK</i> .....	19
4.2.3.	<i>Makai Bikini</i> .....	21
4.3.	As estratégias adotadas para enfrentar a crise .....	23
4.3.1.	<i>Zillê</i> .....	24
4.3.2.	<i>Reserva INK</i> .....	25
4.3.3.	<i>Makai Bikini</i> .....	27
4.4.	As estratégias implementadas que tiveram efeito negativo .....	28
4.5.	O fim das restrições da pandemia, a perenidade das estratégias adotadas e os ambientes e capacidades dinâmicos .....	29
4.5.1.	<i>Zillê</i> .....	30
4.5.2.	<i>Reserva INK</i> .....	30
4.5.3.	<i>Makai Bikini</i> .....	31
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
5.1.	Sugestões e recomendações para novos estudos .....	33
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>39</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Gráficos de casos semanais de infecções de COVID-19 no mundo e de mortes semanais por COVID-19 no mundo.....	1
<b>Figura 2:</b> Gráficos de casos semanais de infecções de COVID-19 no Brasil e de mortes semanais por COVID-19 no Brasil.....	2
<b>Figura 3:</b> Representação gráfica de um modelo de análise SWOT.....	9
<b>Figura 4:</b> Modelo de Cadeia de Valor.....	11
<b>Figura 5:</b> Representação gráfica da análise VRIO. ....	12

## LISTA DE TABELAS

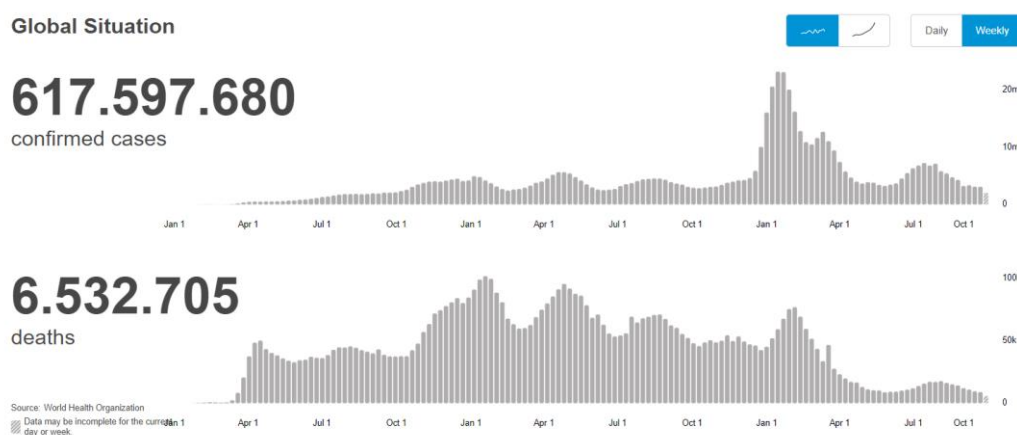
<b>Tabela 1:</b> Relação de entrevistados, ambiente de entrevista e tempo de duração. ....	14
<b>Tabela 2:</b> Relação de entrevistados, cargos e empresas. ....	14
<b>Tabela 3:</b> Análise SWOT da empresa Zillê.....	19
<b>Tabela 4:</b> Análise SWOT da empresa Reserva INK. ....	21
<b>Tabela 5:</b> Análise SWOT da empresa Makai Bikini. ....	23

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

A pandemia da Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavírus 2 (SARS-CoV-2), vírus descoberto em Wuhan, China, foi declarada pela OMS (Organização Mundial da Saúde) em 11 de março de 2020 e, em aproximadamente dois meses após sua oficialização, já havia infectado quase cinco milhões de pessoas no mundo. (OMS, 2020). Pesquisadores no mundo inteiro debateram a origem do vírus, inclusive a possibilidade de ser fruto de uma manipulação laboratorial (hipótese essa que foi descartada), mas, devido à similaridade que o SARS-CoV-2 tem com os coronavírus de morcegos, a teoria mais aceita é de que o vírus tenha se originado nesses animais. (CIOTTI, 2020)

Segundo a OMS, a covid-19 causou, até outubro de 2022, quase 620 milhões de infecções no mundo e mais de 6,5 milhões de mortes, conforme os gráficos mostrados na Figura 1.

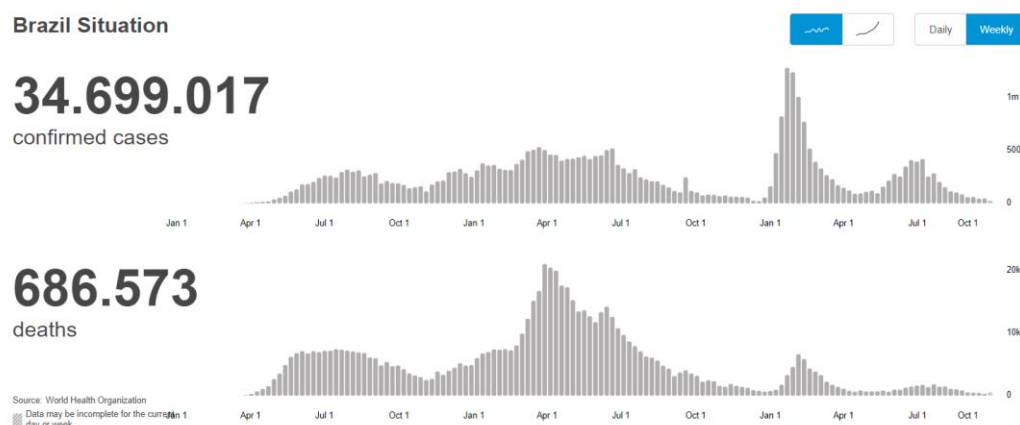


**Figura 1:** Gráficos de casos semanais de infecções de covid-19 no mundo e de mortes semanais por covid-19 no mundo.

Fonte: Organização Mundial da Saúde (OMS) (2022).

No Brasil, também segundo a OMS (2022), de acordo com os dados do Ministério da Saúde do Governo Federal do Brasil, o vírus causou quase 35 milhões

de contaminações e mais de 680 mil mortes no mesmo período, como mostram os gráficos da Figura 2.



**Figura 2:** Gráficos de casos semanais de infecções de covid-19 no Brasil e de mortes semanais por covid-19 no Brasil.

Fonte: Organização Mundial da Saúde (OMS) (2022).

Assim como outras pandemias, a crise do SARS-CoV-2 é, antes de tudo, uma ameaça à saúde pública. No entanto, uma pandemia é, também, uma ameaça à economia mundial, já que, além de promover o medo na sociedade, o combate à pandemia envolveu, em grande medida, a adoção do isolamento social em diversos países. Esses fenômenos resultam na redução da atividade econômica e mudam, de forma drástica, os hábitos de consumo da população mundial.

Tal fato ocasionou diversas mudanças, entre temporárias e permanentes, em todo o mundo, na forma de viver e trabalhar das pessoas, o que demandou adaptações severas dentro das organizações para passar por esse período de forma satisfatória.

Durante o ano de 2020, quando a pandemia foi declarada de forma oficial pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro retraiu 4,1% comparado com o ano anterior. Já o consumo retraiu em 5,5% no mesmo período e o desemprego subiu em quase dois pontos percentuais. Os impactos na economia foram significativos e sentidos por todas as famílias e empresas. (IBGE, 2021)

Já no ano de 2021, o PIB teve um avanço de 4,6% comparado com o ano anterior, valor que não foi suficiente para retornar a economia aos patamares de 2019, antes da pandemia começar. (IBGE, 2022). Isso demonstra que ainda há

espaço para avanço da economia e que a crise, no ano de 2021, ainda não havia sido superada.

Embora não seja possível isolar os fatores para analisar com precisão o impacto da pandemia na economia, visto que diversos outros fatores contam para o desempenho econômico de um país, podemos perceber que diversas outras economias no mundo também sofreram impacto pela crise da covid-19.

Nos Estados Unidos da América (EUA), o PIB teve uma retração de quase 2,5% em 2020, comparado com o ano de 2019, que teve um crescimento de 4,2%. Já o desemprego americano subiu de 3,5% no ano de 2019 para 6,7% no final de 2020. A economia americana não teve uma retração significativa no consumo devido ao programa aprovado pelo congresso chamado de Coronavírus Aid, Relief, and Economic Security Act (CARES Act). Em 2021, o PIB americano avançou 5,9%, aumentando seu índice frente a 2019.

Em uma análise global, o PIB mundial teve uma variação de -3,3% em 2020 e, em 2021, variou em 5,8% positivamente. (The World Bank, 2022)

Portanto, toda a crise econômica gerada pela pandemia, bem como as drásticas mudanças nos hábitos de consumo, forçaram as empresas a avaliarem e adaptarem suas estratégias, adequando-se ao novo cenário.

## **1.2. Objetivo principal**

O principal objetivo deste estudo é identificar e descrever as estratégias empresariais adotadas por empresas de pequeno e médio porte do ramo da moda para amenizar os impactos negativos da pandemia do covid-19. Além disso, também buscou-se avaliar a sustentabilidade dessas estratégias para o negócio, bem como o valor que elas geraram para o cliente.

Dessa forma, o trabalho busca responder à pergunta: como as empresas de pequeno e médio porte, do setor de moda, reagiram do ponto de vista da estratégia empresarial à crise gerada pela pandemia de covid-19?

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

No processo de alcançar o objetivo principal, os objetivos intermediários que esse estudo pretende atingir são:

- Listar os principais impactos da crise nos âmbitos de vendas, margem de lucro, satisfação dos funcionários, carga de trabalho, disponibilidade de funcionários etc.;
- Identificar os motivos que levaram o pequeno e médio empresário do ramo da moda a adotar novas estratégias;
- Estabelecer a relação das estratégias descritas pelos empresários com a bibliografia de Estratégia Empresarial.

#### **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O estudo tem como foco identificar e analisar as estratégias adotadas, pelas empresas estudadas, durante a crise da pandemia do covid-19 pelo prisma do Planejamento Estratégico. Foram analisadas, também, as ações tomadas pelas empresas que, na visão dos empresários, foram mal sucedidas. O estudo procurou entender as estratégias que funcionaram para a superação da crise da pandemia e que foram abandonadas após o fim da crise, bem como as estratégias que se mantiveram após a crise.

Este trabalho não buscou validar as estratégias citadas pelos empresários e relacioná-las com os resultados da empresa, mas sim identificar a percepção dos empresários sobre as estratégias tomadas. Também não foi analisada a eficácia dessas estratégias em outros setores da economia.

#### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

Desde a sua organização em sociedade, a humanidade passa por crises que geram consequências graves para a economia. No século I, Roma passava pela primeira grande crise financeira documentada, a Crise de 33 (FRANK, 1935), posteriormente, pela Crise do Século III (YALE UNIVERSITY, 2022), seguida de outras crises do período pré-industrial. Em tempos mais recentes, as três grandes Revoluções Industriais tiveram como consequência um ambiente cada vez mais dinâmico e instável, especialmente após a Segunda Revolução Industrial. Isso fez com que, cada vez mais, as organizações tivessem que se adaptar e inovar para que esses momentos de crise pudessem ser superados e suas posições no mercado, fortalecidas.



Dentre os diversos motivos que podem ocasionar uma crise, um deles, que tem sido alvo de diversos trabalhos, é o surgimento de um vírus para o qual o ser humano não possui anticorpos desenvolvidos. Esse fato pôde ser verificado na grande crise mundial que ocorreu a partir do ano de 2020 em decorrência do SARS-CoV-2, vírus causador da covid-19.

Dessa forma, tendo em vista a importância da pandemia do covid-19 para a história e a grande disponibilidade de informação, o estudo da estratégia empresarial adotada pelas organizações durante esse período conturbado se torna importante e oportuno para a Administração de Empresas e para a literatura de Estratégia Empresarial.

Além disso, o estudo poderá auxiliar na compreensão de quais foram as estratégias bem e malsucedidas, fazendo com que as organizações possam ter um maior entendimento sobre as melhores estratégias para futuras crises mundiais de proporções similares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão dispostos os conceitos que serão utilizados para a análise do trabalho. O trabalho tem foco na estratégia empresarial e na análise de ambientes.

### 2.1. Estratégia

O conceito de estratégia teve origem no mundo militar e a etimologia dessa palavra teve origem há 3.000 anos, sendo uma de suas primeiras aparições na literatura no livro “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu (CAMARGO, DIAS. 2003). Estratégia, termo originado do grego *stratego*, que significa “general” (CARVALHO; LAURINDO, 2010), remonta ao planejamento da alta cúpula da administração realizado para alcançar os objetivos militares de uma nação e, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), pode ser dividida em três pontos: “(1) a formulação da estratégia; (2) implementação da estratégia; (3) controle estratégico (assegurar que os resultados sejam alcançados)”. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).

A estratégia militar esteve presente em virtualmente todas as grandes guerras descritas na história e pode ser especialmente observada nas táticas de guerra de Alexandre, o Grande (BRIANT, 2010), Júlio Cesar e Qin Shi Huang. Na história mais recente, as Grandes Guerras foram pautadas por exemplos de estratégias militares boas e falhas, bem como boas e más implementações. (ARON, 1985).

### 2.2. Estratégia empresarial e planejamento estratégico

No âmbito empresarial, a estratégia é definida como a forma que as altas cúpulas das administrações das organizações traçam suas visões, missões e objetivos gerais e, observando os ambientes internos e externos, planejam suas ações e implementam suas estratégias para que aquilo que foi definido como finalidade seja alcançado. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A estratégia empresarial deve definir o foco das atividades da organização, se ela deve focar em apenas uma área ou se a organização deve se especializar em áreas e atividades distintas. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

"Talvez não haja nenhum outro processo nas empresas que seja mais exigente do ponto de vista da inteligência humana do que o desenvolvimento de estratégias".  
(CARVALHO; LAURINDO, 2010, p. IX.)

O Planejamento Estratégico e a Estratégia Empresarial operam para aumentar a vantagem competitiva da organização frente a sua concorrência, visto que duas empresas em um mesmo mercado utilizando as mesmas estratégias não poderão coexistir. "A essência de sua formulação consiste em escolher como a organização pretende ser diferente." (SOBRAL; PECI, 2013, p. 206).

A definição da estratégia empresarial deve ser mudada ao longo do tempo para se adaptar ao ambiente em que a organização está inserida. No entanto, deve existir uma constante na estratégia, que é o oferecimento de valor para seu cliente, justamente o que vai possibilitar a empresa se sobrepôr aos seus concorrentes. (SOBRAL; PECI, 2013).

Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas têm buscado ganhos em eficiência na operação do negócio e essa eficiência foi ficando cada vez mais importante. No entanto, não se deve confundir a eficiência operacional com a estratégia. Enquanto a eficiência operacional busca a execução das atividades de forma superior, a posição estratégica da empresa deve buscar a execução de atividades diferentes da sua competição, dificultando a entrada de novos *players* e aumentando a vantagem competitiva. Já que a eficiência operacional pode ser difundida para os competidores, apenas a estratégia é capaz de garantir esses fatores. (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

### **2.3. Análise de Ambientes**

Para a realização de qualquer planejamento estratégico, é necessário que a organização analise o ambiente em que se encontra, identificando as variáveis às quais está sujeita, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (SOBRAL; PECI, 2013).

Existem quatro forças macro ambientais que afetam todas as empresas: político-legais; econômicas; tecnológicas; sociais. Para que uma empresa possa entender como cada uma dessas forças pode impactar seu modelo de negócio, é necessário identificar as variáveis aplicáveis à organização em questão. (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009).

Para a força político-legal, podem impactar variáveis relacionadas a eleições municipais, estaduais e municipais, mudanças de jurisprudências, órgãos regulamentadores, entre outros. (SOBRAL; PECI, 2013). Durante uma pandemia, podemos citar as restrições de locomoção, as multas para estabelecimentos, alterações nas leis trabalhistas, entre outras mudanças nas diretrizes governamentais e estatais. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2022).

Já para a força econômica, podem ser levadas em consideração variações cambiais, políticas monetárias, desemprego etc. (SOBRAL; PECI, 2013). Durante a pandemia, diversos impactos são observados, dentre eles, a redução do PIB, aumento da taxa de desemprego etc. (IBGE, 2021).

No caso da força tecnológica, as variáveis relacionadas a avanços científicos, desenvolvimento de novos softwares, inovações eletroeletrônicas e assim por diante. (SOBRAL; PECI, 2013). No caso da pandemia, é possível observar que o distanciamento social causa um aumento na demanda por soluções tecnológicas para a manutenção das atividades da sociedade. (AGÊNCIA BRASIL, 2021)

Por fim, nas forças sociais podem ser observadas cultura, valores morais de uma sociedade, mudanças das tendências sociais etc. (SOBRAL; PECI, 2013). Em uma pandemia, a redução das interações sociais, a mudança na forma como a sociedade consome os produtos podem ser citadas como as mudanças na sociedade. (FIOCRUZ, 2021)

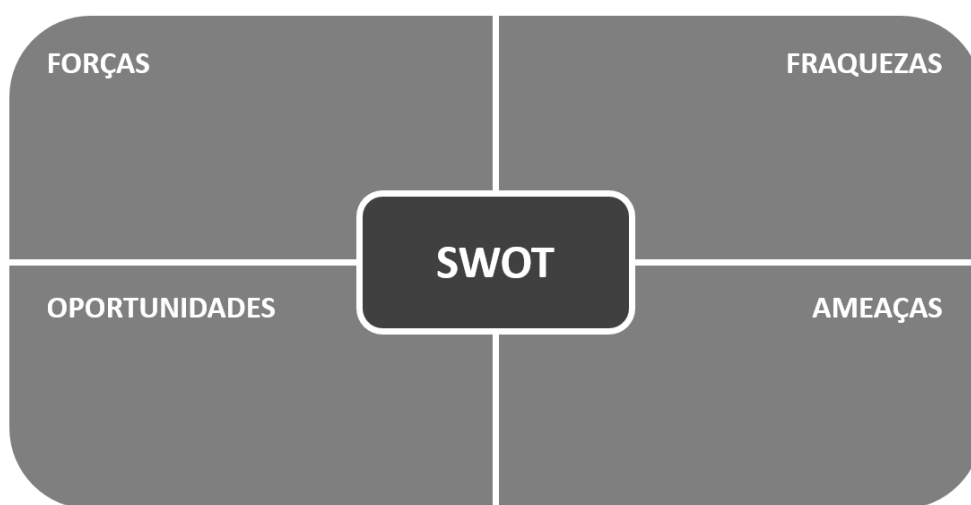
“Os administradores devem não só monitorar o ambiente, como também avaliar o impacto, positivo ou negativo, desses fatores sobre o desempenho da empresa, classificando-os como oportunidades ou ameaças.”  
(SOBRAL; PECI, 2013, p.213).

### **2.3.1. Análise de Matriz SWOT**

A análise SWOT, abreviação para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta utilizada

para o estudo dos ambientes em que a empresa se encontra e para identificar aquilo que deve ser o foco do planejamento estratégico da organização. (WEIHRICH, 1982).

Através da análise SWOT, podemos identificar os pontos fortes e fracos da empresa e aumentar o aproveitamento das oportunidades e reduzir as ameaças. (SOBRAL; PECI, 2013). Na Figura 3, a análise SWOT é demonstrada de forma gráfica. Em cada categoria, devem ser elencados os principais pontos da organização.



**Figura 3:** Representação gráfica de um modelo de análise SWOT.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, a análise SWOT deve ser realizada de forma constante pela administração estratégica da empresa para garantir que a organização estará sempre ciente de suas forças e fraquezas (WEIHRICH, 1982), bem como pronta para aproveitar novas oportunidades e evitar ameaças desconhecidas (SOBRAL; PECI, 2013).

## **2.4. Estratégia empresarial em ambientes turbulentos**

Em momentos de crise econômica, as organizações se veem na obrigação de se adaptar aos novos cenários e intensificar sua vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Algumas organizações já possuem uma estratégia voltada para a avaliação e adaptação do ambiente externo e essas habilidades contribuem e

continuam tendo valor em ambientes turbulentos. Essas estratégias com foco na dinâmica dos ambientes se mostram eficazes nos ambientes dinâmicos. Esses ambientes dinâmicos podem se mostrar, por exemplo, em crises sanitárias, econômicas, climáticas etc. (HELFAT *et al*, 2007).

Segundo WRIGHT, KROLL, PARNELL (2000, p. 25):

“Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.”

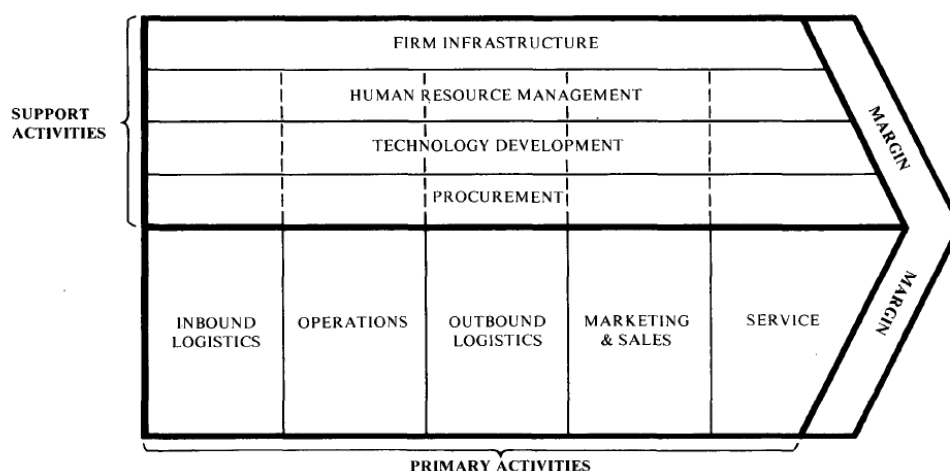
Dessa forma, nos ambientes que têm uma mudança brusca, como nas crises econômicas, a empresa deve se ajustar para manter sua vantagem competitiva.

Outro fato relevante dos ambientes turbulentos é o aumento dos erros que podem ser cometidos pelas organizações. Os gestores das empresas tendem a ser resistentes a mudanças e essa resistência será a responsável pela dificuldade da empresa em se adaptar ao ambiente em constante mudança. (HELFAT *et al*, 2007).

## **2.5. Cadeia de Valor**

Criada e definida por Michael Porter em 1980, em seu livro “Estratégia Competitiva: Conceitos”, a Cadeia de Valor é uma ferramenta que busca diagnosticar as vantagens competitivas das empresas e descobrir formas de criá-las e sustentá-las. A cadeia de valor fornece uma análise organizada que divide a empresa entre suas diferentes atividades. Dessa forma, a Cadeia de Valor é usada para avaliar como essas diferentes atividades se agrupam e geram valor e vantagens competitivas para a empresa.

Na Figura 4, vemos uma cadeia de valor como descrita pelo autor.



**Figura 4:** Modelo de Cadeia de Valor.

Fonte: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction (1998).

“Em termos competitivos, valor é o que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa oferece. Valor é medido pela receita bruta, refletida pelo preço que o produto custa e a quantidade que é possível de ser vendida. Uma empresa é lucrativa quando o valor que ela tem excede os custos envolvidos em criar o produto. Criar valor para os clientes que excedam os custos deve ser usado ao analisar a posição competitiva, já que as empresas frequentemente aumentam seus custos para poderem praticar um preço mais alto (“premium price”) pela diferenciação.”

(PORTER, 1980, p. 38)

Assim, a cadeia de valor nos mostra as atividades que a empresa desempenha e se propõe a avaliar o valor que cada um desses processos pode gerar ao seu cliente e a margem que elas produzem para a empresa.

“Margem é a diferença entre o valor total e o custo envolvido em desempenhar as atividades de valor. A margem pode ser medida de diversas formas. Cadeias de valor de fornecedores e canais também podem incluir uma margem importante de se isolar e entender as origens da posição de custo de uma empresa, já que a margem de fornecedores e canais são parte do custo total são suportados pelo cliente.”

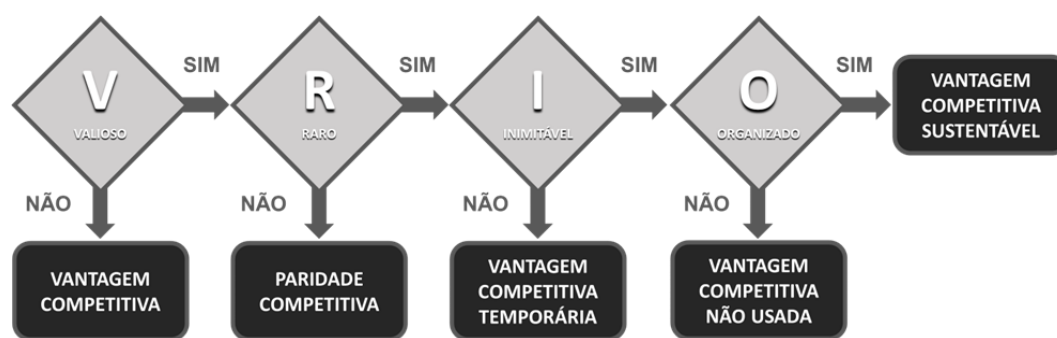
(PORTER, 1980, p. 38)

## 2.6. Análise VRIO

A Análise VRIO, desenvolvida por Jay B. Barney em 1991, busca realizar uma análise dos recursos da empresa e identificar as vantagens competitivas, bem

como a sustentabilidade dessas vantagens, que tais recursos trazem para a organização. VRIO é uma abreviação para “Valuable, rare, inimitable and organized” (valioso, raro, inimitável e organizado, em português). (BARNEY, 1991).

A análise dos recursos é feita por etapas, cada palavra na sigla VRIO representa uma dessas etapas. Dependendo de quantas dessas etapas determinado recurso atende, ele pode ser considerado uma vantagem competitiva, uma paridade competitiva, vantagem competitiva temporária, não utilizada ou sustentável. Na Figura 5, pode-se observar uma forma de representação gráfica da análise. (BARNEY, 1991).



**Figura 5:** Representação gráfica da análise VRIO.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outra forma de realizar a análise VRIO é através da análise por tabela, em que cada coluna representa uma etapa da análise e, através das respostas de cada etapa, as linhas irão indicar que tipo de vantagem competitiva o recurso representa. Na Figura 5, vemos uma representação gráfica dessa tabela. (BARNEY, 1991).



### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo serão esclarecidos os métodos, bem como os objetos de pesquisa utilizados e as justificativas para suas escolhas. Além disso, também serão demonstradas as limitações da metodologia.

#### **3.1. Método de pesquisa**

O método de pesquisa utilizado para os fins do trabalho foi a descritiva e os meios utilizados para o desenvolvimento do trabalho foram a bibliográfica e de campo. (VERGARA, 2005).

#### **3.2. Etapas de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas individuais, conduzidas virtualmente, pelo aplicativo Zoom Meetings, ferramenta de videoconferências, e do aplicativo Whatsapp, mensageiro instantâneo, com três empresários do ramo da moda. Através do Zoom Meetings, as entrevistas foram feitas por meio de videoconferências e, através do Whatsapp, por meio de mensagens escritas de gravações de áudio. As perguntas foram feitas com o propósito de identificar os impactos sofridos, as estratégias adotadas e os erros cometidos pelos empresários durante a crise sanitária e econômica da covid-19.

As entrevistas foram semiestruturadas, em que as perguntas foram pensadas previamente, mas havia espaço para o entrevistado e o entrevistador seguirem por caminhos diferentes.

Um resumo das entrevistas pode ser visto na Tabela 1.

Entrevistado	Ferramenta utilizada	Tempo de duração
Luiza Azambuja	Zoom Meetings	00:38:18
Lucas Bittencourt	Zoom Meetings	00:16:49
Julia Mauro	Whatsapp	-

**Tabela 1:** Relação de entrevistados, ambiente de entrevista e tempo de duração.

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.3. Fontes de informações selecionadas para coleta de dados

A pesquisa foi feita com três empresários do ramo da moda, de empresas pequenas e médias que tiveram papel decisório durante a crise sanitária e econômica causada pela covid-19.

A tabela 2 mostra os entrevistados, seus cargos e respectivas empresas.

Entrevistado	Empresa	Cargo
Luiza Azambuja	Zillê	Fundadora, designer e CEO
Lucas Bittencourt	Reserva INK	Cofundador
Julia Mauro	Makai Bikini	Cofundadora e diretora

**Tabela 2:** Relação de entrevistados, cargos e empresas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

As entrevistas foram gravadas, no caso daquelas feitas pelo Zoom Meetings, e transcritas para a análise. As respostas foram apreciadas e resumidas em

categorias para que a análise dos resultados pudesse ser feita e o seu conteúdo pudesse ser relacionado ao referencial teórico do trabalho.

### **3.5. Limitações do método**

O trabalho se limitou a uma amostra de três entrevistados, tendo em vista a dificuldade de encontrar empresários do ramo da moda com a disponibilidade de conceder entrevista. Além disso, a entrevista com a empresária Julia Mauro foi realizada por mensagens de texto e de voz devido à dificuldade de contato via Zoom.

Um fator que causa limitação no estudo é o fato de só terem sido entrevistados empresários de empresas com partes relevantes da receita provenientes de comércios digitais.

## 4 ANÁLISE

Neste capítulo serão analisados os resultados do estudo através das respostas dos empresários entrevistados. As perguntas foram estruturadas de forma a identificar os problemas que as empresas sofreram no início da crise sanitária da covid-19 e fazer com que os empresários exponham as medidas tomadas durante essa crise para garantir a sustentabilidade do negócio. O roteiro também foi estruturado para que o entrevistador pudesse inserir questões pertinentes ao que foi exposto pelo entrevistado.

### 4.1. Empresas estudadas

#### 4.1.1. Zillê

A Zillê é uma empresa fabricante de itens de moda praia feminina. Ela foi fundada em 2015, iniciando suas atividades como uma fabricante e vendedora de lenços estampados com artes feitas em aquarela, tendo transferido suas atividades para a fabricação e venda de itens de moda praia, também estampados com artes feitas em aquarela. O período de vendas de lenços da empresa foi responsável pelo acúmulo de experiência e conhecimento para que pudesse migrar para um modelo mais escalável. Seu principal objetivo é divulgar a aquarela como arte através de seus produtos.

Atualmente, a empresa tem oito funcionários e, embora o foco seja na moda praia, a Zillê também está entrando no mercado de moda feminina geral.

#### 4.1.2. Reserva INK

A Reserva INK é uma empresa subsidiária da Reserva e possui, atualmente, 38 funcionários. O modelo de negócios pode ser descrito como algo entre o *dropshipping* e o *marketplace*, onde aqueles que desejarem realizar suas vendas, podem se cadastrar, criar estampas e vender em suas lojas virtuais, sendo a Reserva INK responsável pela fabricação, estoque e distribuição dos produtos para os

clientes finais. A Reserva INK é focada na produção e venda de camisetas masculinas e femininas, mas está expandindo para outros produtos do segmento da moda. A empresa foi fundada em 2015 com o nome Touts e focava em criar lojas digitais para artistas e influenciadores e foi adquirida pelo Grupo Reserva em 2019.

Após a venda para o Grupo Reserva e a mudança de nome, a empresa passou por uma mudança no modelo de negócios para deixar de focar em artistas e influenciadores. Essa mudança e o relançamento junto do novo sócio foram feitos logo no início da pandemia, em março de 2020.

#### **4.1.3. Makai Bikini**

A Makai Bikini é uma empresa de moda praia e vestuário feminino criada em 2015. Ela possui 13 funcionárias, além de três sócias e tem uma forte operação de geração de conteúdo de moda feminina nas redes sociais, criando uma base de seguidores que acompanham os canais da empresa não só por gostarem da marca, mas pelo seu conteúdo.

### **4.2. A análise de ambientes, os impactos da pandemia e como os entrevistados sentiram esses efeitos**

A priori, seria intuitivo crer que, na questão das atividades empresariais, os entrevistados pudessem indicar um impacto negativo da pandemia da covid-19 nas vendas. No entanto, o resultado se demonstrou divergente. Embora todos os entrevistados tenham sentido um forte impacto decorrente da pandemia e problemas a serem resolvidos, cada empresa observou uma forma individualizada de problemas.

Ao final de cada seção, foi apresentada a matriz SWOT de cada empresa com base na síntese das respostas dos entrevistados.

#### **4.2.1. Zillê**

A Zillê, logo no início do isolamento, observou uma forte queda nas vendas. Além da diminuição do consumo em um primeiro momento, a empresa tinha suas vendas mais concentradas na loja presencial, embora já operasse com uma loja online e com um bom foco nas redes sociais. Esses impactos surtiram efeito na diminuição da carga de trabalho dos recursos humanos da empresa.

Ainda que o impacto sofrido pela empresa, na percepção da Luiza, tenha sido muito forte, a entrevistada atribui não ter sofrido impactos maiores ao fato de não ter uma operação muito grande e custos fixos muito altos. Conforme mencionou a Luiza, “Eu ainda estava em uma loja pequena, o aluguel era baixo, eu tinha poucas funcionárias” (AZAMBUJA, Luiza. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022). A empresária destaca que a pandemia afetou, também, sua margem de lucro de forma negativa.

Ainda sobre os impactos da pandemia, Luiza destaca que o impacto da chamada segunda onda de covid-19 foi maior. Sua aposta era que, após o fim do isolamento, a procura por roupa de praia subiria. Nesse sentido, Luiza fez uma grande compra de materiais para aumentar sua produção e suprir o estoque para esse aumento no consumo previsto. No entanto, enquanto a Zillê aumentava seus estoques e a previsão de Luiza parecia se concretizar, a segunda onda de covid-19 começou a afetar o Brasil. Segundo Luiza:

“Quando acabou a primeira onda, nós já voltamos muito bem. As pessoas voltaram a comprar muito pós-pandemia, acho que por causa daquele sentimento “Passei dois meses em casa, não gastei nada e agora tenho dinheiro, vou gastar”. Então as pessoas vieram muito forte pós pandemia. E a gente aumentou a loja, foi para um espaço maior, eu contratei mais duas ou três pessoas em regime CLT. E então meu custo estava mais alto do que na primeira e ninguém estava esperando.” (AZAMBUJA, Luiza. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

Luiza, em sua análise do ambiente a partir do início da pandemia e das medidas de contenção da pandemia, observou uma baixa disposição da sua base de clientes para consumir. Dessa forma, a empresária da Zillê chegou à conclusão de que não valeria a pena seguir por uma estratégia de criar promoções para os produtos e estimular o consumo. (SOBRAL; PECI, 2013).

Os impactos que Luiza sentiu estão principalmente situados nas forças social, político-legal e econômica. Na social, o aumento do consumo de conteúdo nas redes sociais e o medo de frequentar as lojas físicas. Na variável político-legal, a necessidade de cessar suas atividades na loja física. Já na econômica, a redução do consumo pelos clientes.

Com base nisso, a matriz SWOT da Zillê no contexto da pandemia é representada da seguinte forma:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos fixos reduzidos;</li> <li>• Adaptabilidade;</li> <li>• Diferencial na forma como estampa os produtos;</li> <li>• Presença forte nas redes sociais;</li> <li>• Equipe da empresa engajada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na análise de ambiente externo</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco do consumo no comércio digital;</li> <li>• Maior demanda do público por conteúdo digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do consumo pelos clientes;</li> <li>• Medidas governamentais de contenção da pandemia;</li> <li>• Medo do público de se expor para fazer compras;</li> <li>• Imprevisibilidade da pandemia.</li> </ul>

**Tabela 3:** Análise SWOT da empresa Zillê.

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.2. Reserva INK

No caso da Reserva INK, a empresa passava por um momento muito particular, em que havia acabado de ser adquirida pelo Grupo Reserva e estava em fase de transição no exato momento em que as medidas restritivas para a contenção da contaminação de covid-19 atingiram seu ápice, em março de 2020. A empresa se viu obrigada a mudar a forma que ia relançar a marca como Reserva INK.

Em 2019, quando a antiga Touts foi comprada pelo Grupo Reserva, os sócios planejaram um novo modelo de negócio para a empresa, deixando de focar nos influenciadores digitais e artistas para ampliar seu público e ajudar os empreendedores a montar sua loja de camisetas. Seu foco, diferentemente de diversas empresas que fazem trabalhos parecidos, seria na montagem de pontos de venda físicos, em que os clientes poderiam comprar as camisetas de todo o catálogo, que incluiria todos os empreendedores da Reserva INK, e aquelas camisetas seriam impressas na hora pela impressora de estampas presente na loja. Na descrição do Lucas:

“Na prática, seria tipo um marketplace físico, a gente juntaria as estampas de todo mundo que vende com a gente, todas as lojas, então qualquer um que fosse na nossa loja ia poder encontrar estampa de qualquer loja que está com a gente e o legal é que a gente teria uma impressora de camiseta, então a pessoa ia acessar um acervo gigantesco de camisetas e imprimir qualquer camiseta.” (BITTENCOURT, Lucas. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

O lançamento de todas as mudanças, inclusive da migração da Touts para a Reserva INK, estava previsto para março de 2020. Os contratos com os shoppings em que seriam montados os pontos físicos e a contratação da equipe de 20 pessoas prevista pela empresa já estavam em negociação quando começaram as medidas de contenção da covid-19, o que fez com que tudo tivesse que ser colocado em espera. Nas palavras de Lucas:

“A gente tinha planos de contratar 20 pessoas no primeiro mês, abrir quiosque, a gente estava com contrato do shopping na mão e não rolou nenhuma dessas coisas, muito pelo contrário, nosso time tinha quatro pessoas e ficou com quatro pessoas até quase o final de 2020 e a ideia era a gente ter 24 pessoas em abril.” (BITTENCOURT, Lucas. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

Parte da dificuldade de continuar com seus planos veio do fato de que o Grupo Reserva sofreu com uma queda de quase 90% no primeiro mês da pandemia devido à grande concentração do Grupo nas vendas em lojas físicas. Isso fez com que o Grupo tivesse uma grande dificuldade em manter o investimento que era previsto para a Reserva INK. Lucas ressaltou:

“O grupo inteiro da Reserva sofreu muito. Você imagina, 90% da fonte de receita do negócio sumiu do dia para a noite, porque era muito apoiado em loja física, então isso obviamente impactou o nosso planejamento, já que era uma marca começando dentro do grupo.” (BITTENCOURT, Lucas. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

A Reserva INK chegou à conclusão de que, no ambiente externo, a variável social e a migração dos consumidores para o comércio digital poderiam beneficiar a empresa. Além disso, como a empresa seria uma operadora de um modelo parecido com o *dropshipping*, a variável econômica, o crescimento do desemprego e a busca das pessoas por uma fonte de renda digital poderiam representar boas oportunidades.



Além disso, a empresa não pôde prosseguir com a instalação de suas lojas nos shoppings, tanto devido à variável social quanto à político-legal, já que os consumidores não estavam confortáveis em frequentar os shoppings e, ainda que isso não fosse uma variável ou, mesmo existindo os consumidores dispostos a frequentar os shoppings, existiam regulamentações governamentais que impediam o funcionamento desses locais.

Por fim, a matriz SWOT da Reserva INK dentro do ambiente da pandemia é representada de forma gráfica abaixo:

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui uma empresa grande e sólida como controladora, o Grupo Reserva;</li> <li>• Facilidade em se adaptar ao ambiente</li> <li>• Mercado de tecnologia em ascensão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependência do Grupo Reserva, que perdeu parte relevante de sua receita durante a pandemia</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego aumentou público em busca de novas fontes de renda;</li> <li>• Aumento do consumo online;</li> <li>• Maior disponibilidade de funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza no funcionamento dos shoppings</li> </ul>

**Tabela 4:** Análise SWOT da empresa Reserva INK.

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### **4.2.3. Makai Bikini**

A Makai Bikini começou o ano de 2020 com uma forte base de seguidores em suas redes sociais, onde a marca publica conteúdo de moda feminina promovendo seus produtos. A marca, desde sua concepção, foca nessa produção de conteúdo como sua principal forma de promoção para suas vendas online, já que não possui pontos físicos de venda. Julia destacou: “A gente já estava há quatro

anos movimentando o Instagram com público aquecido, com comunidade aquecida no ambiente online” (MAURO, Julia. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

No início da pandemia e das medidas de contenção do vírus, a empresa teve um impacto positivo muito forte nas vendas. Sua base de clientes já existente aumentou seu consumo e, já no primeiro semestre de 2020, a empresa cresceu 150% em relação ao mesmo período de 2019. A Makai, então, começou a ter seus primeiros problemas em decorrência da pandemia. Sua estrutura, ainda de uma empresa pequena, não conseguia suprir toda a demanda por produtos que surgiu. Julia não sabe explicar exatamente como esse crescimento acentuado aconteceu, mas observa que a migração do público consumidor para o ambiente virtual fez com que a Makai estivesse em vantagem diante de seus concorrentes. Os impactos sofridos pela Makai repercutiram fortemente na carga de trabalho da empresa, que não estava pronta para suportar o aumento repentino de demanda, embora não tenha destacado nenhum impacto relacionado à satisfação de seus funcionários.

Julia destaca que os concorrentes da Makai se viram obrigados a montar uma estratégia nova para o ambiente virtual e tentar aumentar a base de vendas no comércio virtual enquanto estavam sofrendo com o prejuízo das lojas físicas, o que fez com que mesmo que os concorrentes tenham aumento nas vendas online, isso acabaria não suprimindo o prejuízo das lojas físicas, conforme explicou:

“Quando todo mundo migrou para o online, teve que começar a fazer trabalho em mídia social; a gente nasceu assim, então a gente tinha uma vantagem porque nós somos nativos digitais, a gente já estava ali naquele ambiente dominando, contra outras marcas que só tinham contato físico.” (MAURO, Julia. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

Julia comentou que, no ambiente externo, observou uma maior disposição dos consumidores para fazer compras. Segundo a empresária, devido à variável social, já que os consumidores não estavam utilizando seu dinheiro em outras atividades, como festas, restaurantes e outras atividades que dependem do trânsito nas ruas, os consumidores começaram a voltar seus recursos para o comércio online. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Já no ambiente interno, Julia identificou uma fraqueza de sua empresa: a falta de estrutura para suportar o crescimento. A empresa não conseguiu comportar

toda a demanda que surgiu durante a pandemia e teve dificuldades com sua logística, sofreu com a cadeia produtiva e falta de estoque. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Dessa forma, no contexto da pandemia, a Matriz SWOT da Makai Bikini foi montada da seguinte forma:

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte base nas redes sociais;</li> <li>• Todas as vendas feitas pela internet;</li> <li>• Produção de conteúdo focada não apenas em divulgação de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de adaptabilidade para atender as demandas.</li> <li>• Cadeia produtiva pouco aberta ao aumento da demanda.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do consumo pela internet;</li> <li>• Aumento do consumo de conteúdo em redes sociais;</li> <li>• Maior disponibilidade de funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento repentino e inesperado nas vendas além do suportado pela estrutura da empresa;</li> </ul>

**Tabela 5:** Análise SWOT da empresa Makai Bikini.

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### **4.3. As estratégias adotadas para enfrentar a crise**

Segundo Helfat *et al* (2007, p. 1), “o momento em que a estratégia mais importa é durante os períodos de mudança. Negócios e pessoas acham muito mais fácil fazer mais do mesmo do que fazer algo diferente.”. As mudanças bruscas que ocorreram durante a pandemia tiraram a administração das empresas da zona de conforto descrita por Helfat *et al* (2007) e as forçaram a “fazer algo diferente”.

Nessa linha, foram feitos alguns questionamentos aos entrevistados para identificar como a estratégia empresarial foi empregada para superar as dificuldades geradas pela pandemia.

Embora as estratégias tenham sido focadas no fortalecimento do e-commerce das marcas, as abordagens de cada empresa mostram as diversas possibilidades de se enfrentar a mesma crise e as análises das respostas dos entrevistados estão dispostas abaixo.

#### **4.3.1. Zillê**

Luiza, empresária da Zillê, focou na produção de conteúdo nas redes sociais, aproveitando o aumento brusco no consumo de conteúdo online, especialmente em vídeo, durante o período da pandemia. A empresária utilizou a forma como desenha as estampas de suas peças de roupa, a aquarela, para gerar um conteúdo de pintura em seu Instagram.

“Eu comecei a fazer muito vídeo de aquarela no Instagram da minha marca, que já era o nosso maior diferencial, então eu falei muito de aquarela, eu dei várias aulas pelos Stories, tirava dúvida com várias pessoas. Muita gente perguntava quais tintas comprar etc. Confesso que trouxe até mais retorno do que eu imaginava.” (AZAMBUJA, Luiza. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

Essa produção de conteúdo atraiu diversos novos seguidores de todo o Brasil para o perfil da marca, que foram convertidos em vendas online em um momento posterior.

Conforme descreve Wright, Kroll, Parnell (2009, p. 24), um dos passos da administração estratégica é “analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo”. Nesse sentido, Luiza, ao identificar o aumento da demanda do público por conteúdo digital, utilizou aquilo que descreve como seu maior diferencial, a aquarela, para avançar com um de seus objetivos de divulgar a arte para o máximo de pessoas.

Além da produção de conteúdo, a Zillê também realizou gincanas com seu público, realizando um concurso de aquarela com aqueles seguidores atraídos por essa arte. O concurso serviu para engajar os seguidores do cliente e fortalecer a marca para seus consumidores.

“O desafio era mandar alguns desenhos e a gente fez uma seleção do que a gente achou mais legal e colocou para uma seleção no Instagram e o workshop foi feito e as pessoas foram escolhidas e foi muito legal, engajou

muito.” (AZAMBUJA, Luiza. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

A Zillê também realizou uma campanha em sua loja online para a venda de máscaras de rosto para a pandemia. O foco da campanha foi não deixar a produção paralisada e realizar uma ação social com essas vendas. As máscaras eram produzidas com os retalhos de tecidos da produção da empresa pelas costureiras e eram vendidas pelo e-commerce já existente da empresa. Todo o lucro das vendas das máscaras era convertido em ações sociais de distribuição de alimentos para moradores de rua, algo que também foi convertido em conteúdo para as redes sociais.

Ambas as atitudes da Zillê surtiram efeito e ajudaram a empresa a continuar operando e, principalmente, a aumentar sua base de clientes para aumentar as vendas após o fim da pandemia. A base de clientes da Zillê se expandiu para outras cidades além do Rio de Janeiro e a loja física da empresa, que fica em Ipanema, bairro da Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, e recebe, até os dias de hoje, clientes que mencionam as ações citadas acima.

“Então eu consegui virar um pouco a chave de não conseguir vender. Nós fizemos uma campanha muito maneira que hoje em dia várias clientes nossas lembram.” (AZAMBUJA, Luiza. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

As respostas obtidas pela entrevista mostram que a Zillê possui uma abertura para mudanças e capacidade de adaptar suas estratégias de acordo com a análise dos ambientes. Conforme Helfat *et al* (2007), o que define uma empresa com capacidade dinâmica é a habilidade de identificar as necessidades e oportunidades de mudanças e manejar seus recursos com o objetivo de suprir as necessidades e aproveitar as oportunidades.

Dessa forma, é possível identificar que a Zillê possui uma habilidade de se adaptar ao ambiente externo, bem como identificar, dentro do ambiente interno, as necessidades e oportunidades provenientes dos recursos humanos.

#### **4.3.2. Reserva INK**

A Reserva INK observou que sua estratégia de focar nos pontos físicos de venda, uma ideia que seria disruptiva e diferente do que normalmente se vê em

empresas de marketplace que costumam focar apenas no ambiente online, não seria mais possível naquele momento, visto que os consumidores não estavam confortáveis em frequentar as ruas para fazer suas compras e, ainda que estivessem, as medidas restritivas tomadas pelos governos impossibilitariam as atividades das lojas físicas. Lucas disse: “Basicamente, rasgamos o planejamento que tínhamos feito e fizemos um novo a partir do que a gente estava vivendo.” (AZAMBUJA, Luiza. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

A empresa, então, decidiu focar no ambiente online, que demandaria, também, menos investimento financeiro, e apostar nos empreendedores digitais que poderiam surgir a partir da crise sanitária, em vista do grande desemprego repentino.

“A gente estava com a ideia de focar no offline, nas lojas físicas, como eu comentei, e a gente virou 100% focado em digital e, em retrospecto, acho que foi a melhor coisa que a gente fez.” (BITTENCOURT, Lucas. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022)

Lucas e seus sócios, além de terem se adaptado de forma estratégica ao ambiente externo através do empenho de seus recursos em uma mudança do seu planejamento estratégico, também tiveram que se adaptar a uma nova realidade do ambiente interno. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). O Grupo Reserva não possuía mais a disponibilidade de recursos para manter os investimentos previstos para o negócio e a Reserva INK precisou tomar novos rumos (HELFAT *et al*, 2007).

A empresa abriu sua plataforma para o público geral em março e obteve um forte crescimento na base de usuários. Esse crescimento veio, em parte, pela promoção que a empresa realizou de 40 dias de mensalidade gratuita para os usuários que aderissem, em uma analogia com os 40 dias que dão nome à “quarentena”, o que fez com que a Reserva INK saltasse de 25 usuários para mais de 1.000 em menos de três semanas.

“Quando estourou a pandemia, a gente fez uma campanha liberando a plataforma aberta, 40 dias de graça, como uma forma de tentar ajudar as pessoas que estavam sem renda.” (BITTENCOURT, Lucas. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

A forma como a Reserva INK se adaptou à nova realidade rapidamente e, ainda assim, conseguiu sucesso em seu negócio mostra uma mentalidade de

adaptabilidade muito forte e que é capaz de fazer com que a empresa enfrente as mudanças nos ambientes de forma competente, conforme mostra Helfat *et al* (2007).

#### **4.3.3. Makai Bikini**

A Makai Bikini não realizou mudanças relevantes na sua estratégia empresarial durante a pandemia. A empresa cresceu 150% durante o período da pandemia e não consegue identificar o que resultou nesse impacto positivo além do aumento do consumo em lojas virtuais do mercado, no geral, associado com a competência digital da Makai. Julia destacou que “A gente nunca conseguiu apontar exatamente qual foi o motivo do crescimento das vendas.” (MAURO, Julia. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

Além disso, a Makai experienciou problemas relacionados à falta de estrutura da empresa, por ser pequena, para comportar esse forte crescimento de vendas, algo que está tentando solucionar até o momento da entrevista.

A Makai aparenta ter conseguido antecipar um movimento natural do mercado de migrar uma grande fatia do mercado de varejo em lojas físicas para o varejo online, que foi acelerado de forma muito intensa pelas medidas de contenção da covid-19, que mantiveram os consumidores longe das lojas físicas por muito tempo. No entanto, é importante observar que a empresa não precisou tomar medidas, como as outras empresas pesquisadas, e fazer mudanças em seu planejamento estratégico.

Apesar de ter apresentado um crescimento de faturamento muito relevante e consistente durante a pandemia, a Makai não necessitou de nenhuma mudança na condução da sua administração estratégica. Dessa forma, não será possível analisar as capacidades dinâmicas da empresa no contexto da pandemia.

Conforme Helfat *et al* (2007) descreveu, a capacidade dinâmica de uma empresa deve ser diferenciada de um acidente ou de sorte. No entanto, a empresa se mostrou eficaz na antecipação de tendências e na análise do ambiente, o que pode ser um indicativo de uma boa capacidade dinâmica.

Conforme foi mencionado por Julia, muitos de seus concorrentes tiveram que se adaptar à nova realidade, enquanto a Makai já possuía a habilidade de se conectar com o público pelas redes sociais como base do negócio. Dessa forma,

dentro da cadeia de valor, o recurso desenvolvido pela empresa pode ser entendido como uma atividade geradora de valor.

Além disso, do ponto de vista da cadeia de valor, esse recurso seria encaixado como valioso, raro, organizado, porém, imitável.

#### **4.4. As estratégias implementadas que tiveram efeito negativo**

Nenhum dos empresários soube destacar as estratégias falhas tomadas durante o período da crise sanitária para que ela fosse superada. Embora Lucas, em sua entrevista, tenha citado diversas falhas na condução da empresa, os problemas, em sua maioria, estavam relacionados ao fato de o negócio ter acabado de ser comprado e alterado seu modelo de negócios e, no único caso em que o erro citado tinha relação com a pandemia de covid-19, esse erro era uma inação, não uma ação:

“Talvez essa decisão de não oferecer máscara para as pessoas venderem, mas é difícil avaliar, porque a gente nunca vai saber. Mas a gente tem indícios de outras marcas que acabaram fazendo isso e tiveram um acréscimo relevante na receita, talvez isso seja algo que teria dado certo.” (BITTENCOURT, Lucas. [out. 2022]. Entrevistador: Pedro Temporal. Rio de Janeiro, 2022).

Esse é um fato curioso de se analisar, tendo em vista que, conforme descrito por Helfat *et al* (2007), em ambientes turbulentos, as empresas têm uma maior probabilidade de tomar decisões equivocadas. No entanto, é necessário levar em consideração que as três empresas pesquisadas focaram seus esforços para mitigar a crise nas vendas das lojas virtuais e esse caminho foi necessário para todo o mercado de consumo. As empresas que não conseguissem ser competentes nesse ambiente, poderiam ver seus números de venda diminuindo de forma impactante.

Além disso, outro importante fator para se considerar é que as empresas pesquisadas já estavam presentes no ambiente online e uma base relevante de seus clientes eram provenientes do ambiente virtual, excetuando a Makai, em que toda a base de clientes é online.

O caso da Lojas Leader é um bom exemplo de uma empresa que não está pronta para enfrentar um ambiente turbulento. Em 2020, a Lojas Leader solicitou recuperação judicial após passar por dificuldades financeiras desde 2016. A empresa tentava se estabelecer no ambiente online por muito tempo, quando a



pandemia fez com que sua operação se tornasse insustentável. (REVISTA VEJA, 2021)

A Leader, então, se juntou à enorme lista de empresas que enfrentaram fortes dificuldades durante a crise sanitária, que resultou, em alguns casos, no encerramento das atividades de algumas empresas. (IBGE, 2021).

É importante destacar, também, que diferentemente da Makai e da Reserva INK, a Zillê sofreu uma forte queda nas suas vendas e não conseguiu administrar a empresa no sentido de aumentar suas vendas online em um primeiro momento. Em detrimento disso, a Zillê construiu uma forte base de seguidores em redes sociais que foram futuramente convertidos em clientes que, do ponto de vista da cadeia de valor da empresa, é um fator muito importante de criação de valor. (PORTER, 1980)

Julia, CEO da Makai, mencionou em sua entrevista que “o aumento de venda aconteceu para todo o mercado, acredito que foi porque antes a renda que sobrava ia para festa, para viagem, para bebida e não estava tendo mais isso.” Já a Zillê só foi observar esse aumento nas vendas depois das reduções das medidas de contenção, embora tenha conseguido manter sua produção ativa vendendo outro tipo de produtos, as máscaras sanitárias.

#### **4.5. O fim das restrições da pandemia, a perenidade das estratégias adotadas e os ambientes e capacidades dinâmicos**

O fim das medidas restritivas trouxe um novo desafio para as empresas. As estratégias tomadas durante a pandemia, se bem pensadas e executadas, serão capazes de deixar as empresas mais dinâmicas e capazes de sobreviver em ambientes turbulentos, conforme descrito por Helfat *et al* (2007).

As diferentes formas como cada empresa conduziu a crise pandêmica trouxe diversas diferenciações entre as mudanças estratégicas realizadas pelos empresários. Como mostra Helfat *et al* (2007), as empresas que passam por períodos de turbulência, como crises econômicas, podem aproveitar a oportunidade para desenvolver suas capacidades dinâmicas para enfrentar um ambiente dinâmico.

#### **4.5.1. Zillê**

A Zillê, embora não tenha conseguido aproveitar, em um primeiro momento, o aumento das vendas online, conseguiu criar uma base forte que foi futuramente convertida em consumidores ativos da marca, enquanto conseguiu manter sua produção ativa através do desenvolvimento de um novo produto que foi muito buscado pelos consumidores durante a pandemia, as máscaras. Essas medidas, ainda que não tenham sido capazes de aumentar a receita em um primeiro momento, aparentemente deixaram a Zillê preparada para os ambientes turbulentos. (HELFAT *et al*, 2007).

É possível perceber que a adaptabilidade do negócio foi posta em prática, inclusive quando se tratou de mudar drasticamente a produção de conteúdo das redes sociais da marca. Além disso, a empresa mantém, até os dias de hoje, seu foco na divulgação do método de criação das estampas da marca, embora não na mesma intensidade.

A Zillê também demonstrou competência na análise de ambientes e de identificar as oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como aproveitar suas forças e identificar suas fraquezas no ambiente interno. (SOBRAL; PECI, 2013).

Além disso, a Zillê também conseguiu aproveitar suas vantagens competitivas no sentido de fortalecer sua diferenciação e angariar novos clientes. A forma como Luiza produz suas estampas usando aquarela não é comum de ser observado no mercado. (PORTER, 1980).

Ainda do ponto de vista das vantagens competitivas, a Zillê obteve um bom resultado em aumentar o valor do fato de utilizar a aquarela para estampar suas roupas. Conforme mencionado por Luiza, a Zillê não divulgava o fato de que se utiliza da aquarela para as estampas e, levando em consideração a análise VRIO, a empresa transferiu essa vantagem competitiva do quadrante de “vantagem competitiva não usada” para “vantagem competitiva sustentável”.

#### **4.5.2. Reserva INK**

A Reserva INK enfrentou a pandemia mudando drasticamente seu planejamento de negócio, algo que se mostrou eficaz quando os sócios olham para os resultados do negócio. A empresa pretendia focar nas vendas em lojas físicas,

mas acabou focando todos os seus esforços no ambiente virtual. Lucas mencionou que não pretende mudar o modelo de negócios da Reserva INK no curto prazo e que o modelo que adotou vai em linha com o mercado vivido atualmente.

É possível observar, também, uma capacidade de se adaptar a ambientes turbulentos, uma vez que a empresa não teve dificuldade nem sofreu resistência em rever seu planejamento estratégico e começar a planejar tudo de novo. (HELFAT *et al*, 2007)

Lucas ainda destacou que a empresa possui muito espaço para crescer no mercado em que opera, mas não descarta que, no futuro, a empresa possa mudar seu modelo de negócios novamente para explorar novos mercados.

#### **4.5.3. Makai Bikini**

Julia, sócia da Makai Bikini, não considera que a empresa teve atitudes que surtiram negativamente na empresa. Seus resultados foram positivos e a marca conseguiu um forte crescimento que se manteve mesmo após o isolamento social causado pela pandemia.

No entanto, a Makai, até hoje, não conseguiu lidar com o crescimento e os problemas resultantes desse crescimento. A empresa teve dificuldades em investir na estrutura para conseguir absorver o crescimento.

## 5 CONCLUSÃO

O ano de 2020 será marcado na história como “O ano da covid-19”. Os impactos da pandemia foram sentidos em todo o mundo e em todos os âmbitos da sociedade, seja no social, político, do entretenimento etc. Todos ouviram e para sempre ouvirão que a pandemia mudou o rumo do mundo, o que é difícil de argumentar em oposição.

As empresas foram surpreendidas, em 2020, por diversas medidas de mitigação contra a contaminação do SARS-CoV-2, o que fez com que os diversos setores da economia fossem afetados.

Com base no que foi descrito acima, este trabalho teve como objetivo identificar os impactos da covid-19 e de suas repercussões em empresas do ramo da moda de pequeno e médio portes e entender como isso se repercutiu na estratégia da alta administração das empresas.

Esta pesquisa foi realizada a partir de entrevistas roteirizadas semiestruturadas com empresários de três empresas e, a partir desse conteúdo extraído, foi possível identificar esses impactos e como se deu o processo de desenvolvimento de um novo planejamento estratégico a partir dessa crise.

Para que o objetivo fosse atingido, o autor apresentou uma revisão de literatura que pudesse sustentar o estudo da estratégia empresarial de crise. Dessa forma, a revisão de literatura buscou referências em estratégia, estratégia empresarial e planejamento estratégico, análise de ambientes, estratégia empresarial em ambientes turbulentos, cadeia de valor e análise VRIO.

Com a revisão de literatura realizada, foi feito um roteiro semiestruturado para entrevistas com três empresários, Luiza, Lucas e Julia, sócios das empresas Zillê, Reserva INK e Makai Bikini, respectivamente. Esses empresários foram responsáveis diretos pela tomada de decisões das empresas durante a crise gerada pela pandemia do SARS-CoV-2.

Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo do estudo foi alcançado, tendo sido possível responder ao questionamento inicial. Foram analisados os ambientes internos e externos das empresas durante a pandemia, identificadas as

reações estratégicas das empresas à crise e a perenidade das estratégias adotadas. Os impactos nas vendas, lucratividade e na gestão de recursos humanos foram descritos pelos entrevistados.

Foi constatado que os impactos da pandemia foram diversos e cada empresa sentiu a repercussão da pandemia dentro do seu contexto ambiental. Os impactos variam entre negativos e positivos dentro da mesma empresa, o que fez necessário uma análise do que levou a essa percepção dos empresários.

Para todos os entrevistados, a crise da pandemia trouxe oportunidades para as empresas, que foram aproveitadas de forma positiva pelas empresas estudadas. Além disso, foi possível observar que as empresas que possuíam uma maior habilidade com o ambiente online e uma maior adaptação com as novas tendências foram mais bem-sucedidas em superar a crise.

O estudo também mostrou que o crescimento acelerado durante a crise pode trazer repercussões negativas para o negócio caso a estrutura da empresa não esteja pronta para esse crescimento.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Pelo atingimento do objetivo desse estudo, pode-se dizer que ele contribuiu para a apreciação da forma como as pequenas e médias empresas de moda reagiram à crise da covid-19 e como esse resultado pode contribuir para o estudo da estratégia empresarial em momentos de crise.

Dessa forma, recomenda-se que pesquisas com maior profundidade e mais abrangentes sejam feitas no sentido de aumentar a literatura da estratégia de ambientes turbulentos.

O estudo realizado teve uma amostra limitada, de apenas três empresários de empresas diferentes do ramo da moda. Além disso, o estudo teve a limitação de ter sido feito com empresas do setor da moda.

Dessa forma, podem ser realizados estudos com empresas, ainda que pequenas e médias, dentro do setor de moda, mas que não tenham suas atividades focadas no mercado digital, o que pode trazer uma maior complexidade para o estudo e ajudar a entender como essas empresas se adaptaram ou não aos novos momentos gerados pela crise da pandemia.

Além disso, é recomendado, também, realizar entrevistas com empresários de empresas de maior porte, analisando as grandes empresas de varejo de moda. Essa análise será importante para entender as diferenças entre as estratégias das grandes empresas e as de menor porte.

Por fim, recomenda-se a análise da estratégia de empresas de outros setores durante a pandemia. Essa análise poderá mostrar como as empresas se adaptaram à nova realidade ambiental e como elas se diferenciam entre si.

Essas sugestões de novos estudos estão em linha com o objetivo de entender como o mundo empresarial se adaptou à pandemia, quais foram as estratégias adotadas, o que foi bem e mal-sucedido e categorizar as estratégias bem-sucedidas para que isso possa ser acessado pela alta administração das empresas em futuras crises pandêmicas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. **Pandemia leva à retração de 6,7% na atividade econômica, diz Firjan.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-05/pandemia-leva-retracao-de-67-na-atividade-economica-diz-firjan>. Acesso em: 16 mai. 2022.

AGÊNCIA BRASIL. **Estudo mostra que pandemia intensificou uso das tecnologias digitais.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/estudo-mostra-que-pandemia-intensificou-uso-das-tecnologias-digitais>. Acesso em: 28 out. 2022.

ARON, Raymond. **Estudos Políticos.** 2ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Porte de Empresa.** Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em 23 set. 2022.

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

BUTANTAN. **Depois da Covid-19, será que estamos preparados para novas pandemias?** Disponível em: <https://butantan.gov.br/noticias/depois-da-covid-19-sera-que-estamos-preparados-para-novas-pandemias->. Acesso em: 23 set. 2022.

BRIANT, Pierre. **Alexandre - O Grande.** 1ª ed. Porto Alegre: L&PM, 2010.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Combate ao Coronavírus.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/internet/agencia/infograficos-html5/procorona/index.html>. Acesso em 28 out. 2022.

CAMARGO, Marcos A.; DIAS, Alexandre T.. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. Lopes Gazzani.** Disponível em: <http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>> Acessado em: 16 Mai. 2022

CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, Fernando J. B.. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CIOTTI, Marco *et al.* **The COVID-19 pandemic:** Critical reviews in clinical laboratory sciences, v. 57, n. 6, p. 365-388, 2020.

CORONAVÍRUS BRASIL. **Painel Coronavírus.** Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 23 set. 2022

FIOCRUZ. **As mudanças que a pandemia gerou nas cidades vieram para ficar.** Disponível em: <https://cee.fiocruz.br/?q=as-mudancas-que-a-pandemia-gerou-nas-cidades-vieram-para-ficar>. Acesso em: 04 nov 2022.

FRANK, Tenney. The financial crisis of 33 AD. **The American journal of philology**, v. 56, n. 4, p. 336-341, 1935.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Congresso dos EUA chega a acordo para aprovar maior pacote da história, de US\$ 2 tri, por coronavírus.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/03/eua-anuncia-maior-pacote-da-historia-com-us-2-tri-para-combater-impacto-do-coronavirus.shtml>. Acesso em: 02 mai. 2022

FOLHA DE SÃO PAULO. **Quase 600 mil empresas fecham as portas e dificultam a recuperação do emprego.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/09/quase-600-mil-empresas-fecham-as-portas-e-dificultam-recuperacao-do-emprego.shtml>. Acesso em: 28 out 2022.



HELFAT, Constance E. *et al.* **Dynamic Capabilities:** Understanding Strategic Change in Organization. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage:** Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction. 1ª ed. New York: Free Press, 1998.

REVISTA VEJA. **Credores da Leader aprovam plano que atrela pagamento a faturamento.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/credores-da-leader-aprovam-plano-que-atrela-pagamento-a-faturamento/#:~:text=Quando%20a%20pandemia%20estava%20no,de%20600%20milh%C3%B5es%20de%20reais>. Acesso em 28 out. 2022.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SUNO NOTÍCIAS. **Lojas Leader protocola pedido de recuperação judicial.** Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/lojas-leader-pedido-recuperacao-judicial/#:~:text=A1%C3%A9m%20disso%2C%20o%20faturamento%20da,estimado%20em%20R%24%201%20bilh%C3%A3o>. Acesso em: 28 out. 2022.

THE BALANCE MONEY. **How COVID-19 Has Affected the U.S. Economy.** Disponível em: <https://www.thebalance.com/how-covid-19-has-affected-the-us-economy-5092445>. Acesso em: 2 jun. 2022.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** 1ª ed. São Paulo: Buzz Editora, 2018.

VERGARA, Sylvia C.. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS matrix—A tool for situational analysis. **Long range planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Disponível em: <https://covid19.who.int>. Acesso em: 16 mai. 2022.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YALE UNIVERSITY. **The Crisis of the Third Century and the Diocletianic Reforms**. Disponível em: <https://oyc.yale.edu/history/hist-210/lecture-2>. Acesso em: 23 set. 2022.

## 7 ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual o nome da sua empresa?
2. Quais produtos ela vende?
3. Quantos funcionários a sua empresa tem?
4. Quando a empresa foi criada?
5. No início e no decorrer da pandemia, você sentiu que seu negócio (faturamento, procura dos clientes, disposição a compra) foi afetado, independentemente de negativa ou positivamente?
6. Se sim, esse impacto foi positivo ou negativo?
7. Quais foram esses impactos? Vendas, margem de lucro, imagem da marca, satisfação dos funcionários, carga de trabalho, disponibilidade de funcionários.
8. Definindo estratégia empresarial como os planos de ação que as empresas executam para alcançar seus objetivos de curto e médio prazo e alcançar seus objetivos de longo prazo, você diria que fez alterações na estratégia da sua empresa para operar durante e depois da pandemia? [capítulo 2.2]
9. Se sim, quais foram essas estratégias? [capítulo 2.2]
10. Como você chegou na decisão de adotar essa estratégia especificamente? [capítulo 2.3]
11. Como a empresa funcionava antes dessas alterações? [capítulo 2.2]
12. E quais efeitos você percebeu?
13. Nesse processo de mudar a estratégia empresarial da sua empresa, você adotou alguma estratégia que deu errado? [capítulo 2.2]

14. Você poderia informar algum resultado da adoção da estratégia? Ex.: faturamento, margem de lucro, vendas, imagem da marca, consequência na satisfação dos funcionários, excesso de trabalho, falta de funcionários.
15. Com o fim do isolamento social que experienciamos durante o período da pandemia, você percebe que as estratégias adotadas continuam sendo válidas? Quais medidas estratégicas você pretende continuar com o fim do isolamento social? [capítulo 2.6]