



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

Setor de varejo no cenário da pandemia do Covid-19

**Manuela de Lima**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Curso de Graduação em Administração**

Rio de Janeiro, Novembro de 2022

**Manuela de Lima**

O setor de varejo na pandemia do Covid-19

**Relatório Final de Conclusão de Curso**

Relatório Final da disciplina Integradora IV,  
apresentada ao programa de graduação em  
Administração da PUC- Rio como requisito para a  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Edmundo Eutropio

Rio de Janeiro, Novembro de 2022.

## **Resumo**

Neste trabalho foi analisado o setor do varejo no cenário da pandemia do Covid-19 no Brasil, analisando como as empresas reagiram a este cenário e como isto impactou no sucesso das organizações em comparação aos anos anteriores. Utilizei de indicadores financeiros para analisar as empresas e para conhecer melhor o mercado e a análise SWOT para entender as forças competitivas do ambiente.

Palavras- chave:

Varejo, Análise SWOT, Pandemia, Indicadores Financeiros

## **Abstract**

In this work, the retail sector was analyzed in the scenario of the Covid-19 pandemic in Brazil, analyzing how companies reacted to this scenario and how this impacted the success of organizations compared to previous years. I used financial indicators to analyze companies and to better understand the market and SWAT analysis to understand the competitive forces of the environment.

Key-words:

Retail. Analysis SWAT, pandemic, financial indicators

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer as duas pessoas mais importantes da minha vida, minha mãe Ana Patrícia e a minha avó Maria Helena. Mulheres fortes que lutaram diretamente para eu chegar até aqui com muito amor.

## Sumário

1. Introdução	7
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	7
1.2. Objetivo Final	9
1.3. Objetivos Intermediários	9
1.4. Delimitação e foco do estudo	9
1.5. Relevância do estudo	10
2. Referencial Teórico	12
2.1. Administração Estratégica	12
2.2. Análise S.W.O.T	13
2.3. Métricas de Desempenho	20
3. Metodologia de Pesquisa	23
3.1. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	23
3.2. Seleção dos sujeitos	23
3.3. Etapa de Coleta de Dados	24
4. Apresentação e análise dos resultados	26
4.1. Setor do Varejo	26
4.2. Magalu	31
4.3. Natura	34
4.4. Comparação	36
5. Conclusão	38
6. Bibliografia	39

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: resultados e métricas Magalu	32
Tabela 2: resultados e métricas Natura	35

# **1. Introdução**

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

No último dia de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi informada sobre vários casos de uma possível pneumonia em uma cidade no interior da China, Wuhan. Alguns dias depois, veio a confirmação, um novo tipo de coronavírus, nunca antes identificado em seres humanos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em 26 de fevereiro de 2020, o primeiro caso de covid-19 foi confirmado no Brasil. Treze dias depois, a OMS caracterizou a doença como pandêmica, termo que se refere à distribuição geográfica e não a sua gravidade, reconhecendo, surtos de Covid-19 de forma global.

A pandemia rapidamente tomou uma proporção gigante no Brasil. Em poucos dias a primeira morte pela doença no país foi confirmada. Os Estados decretaram situação de emergência, suspendendo atividades com presença de público, aulas nas escolas, fecharam shoppings e comércios e se torna crime contra a saúde pública a recusa ao isolamento e à quarentena.

Todas as medidas de distanciamento e isolamento social para contenção e prevenção da Covid-19, afetaram diretamente o ambiente externo que as empresas estão inseridas. De acordo com Peter Wright (2000, p 47), são 4 aspectos que atingem as empresas e são independentes a elas: “Todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais; essas forças macroambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações”

Em um mundo globalizado e em cenário pandêmico, as empresas precisaram reagir rápido as mudanças repentinas para se

adaptar e evitar maiores consequências as organizações, para isso Peter Wright (2000, p 24) usa o termo, “administração estratégica” para definir as ações tomadas nestas situações: “O objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais e possa também, capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente”

A qualidade da administração estratégica de uma empresa, é fator predominante para o alcance de seus objetivos.

As empresas são divididas por setores de acordo com as atividades econômicas que elas exercem. O setor do varejo, segundo Sandroni, no seu livro Diário de Economia, 2019, são as empresas, que exercem atividades comerciais situadas no elo final da cadeia, que liga o produtor e o consumidor: “Geralmente, é no varejo que os consumidores obtêm as mercadorias de que necessitam para produzir sua vida individual e social.”

No Brasil, o varejo é um setor muito importante dentro da economia, de acordo com o presidente da Riachuelo e do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo, Flávio Rocha, esse segmento é o maior empregador privado do Brasil; de cada quatro empregos, um é criado pelo varejo (AMARO, 2014).

No período pré pandêmico, em 2020, o varejo se concentrava diretamente em lojas físicas e por isso foi um dos setores mais sensíveis as mudanças do mercado em um contexto de isolamento social necessário com a pandemia.

Assim, esta pesquisa identificou as variações trazidas pela pandemia do Covid-19 para o ambiente externo das empresas do Varejo e entendeu quais foram as medidas tomadas ou não pelas empresas dentro do ambiente interno para mitigar os impactos. Como as empresas do setor de varejo reagiram e qual foi o impacto da



pandemia no setor do Varejo e como essas empresas reagiram para mitigar esses impactos?

## **1.2. Objetivo Final**

O objetivo geral desse estudo foi identificar as estratégias que o setor do varejo do Brasil utilizou para mitigar os impactos da pandemia do Covid-19, através da análise das informações divulgadas nos respectivos sites de relacionamento com investidores das empresas pesquisadas.

## **1.3. Objetivos Intermediários**

Os objetivos intermediários do estudo são: entender o ambiente externo que o setor do varejo brasileiro está inserido nos dois anos antecedentes a pandemia do Covid, 2018 e 2019 e identificar as mudanças deste setor durante a pandemia, nos anos de 2020 e 2021.

A partir da análise do ambiente externo, observar como algumas empresas do setor varejista reagiram diante do cenário pandêmico afim de mitigar os impactos dessas mudanças.

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

Este projeto de pesquisa foi delimitado em colher informações sobre setor do varejo no Brasil, antes e durante a pandemia do Covid-19, entre 2018 e 2021, os resultados de uma seleção de sujeitos de empresas deste setor no mesmo período, e como isso impactou no desempenho dessas empresas.

Os conceitos utilizados como referência foram de análise S.W.O.T, ambiente externo e interno e administração estratégica. Fora

isso, foram analisados esses resultados através de métricas de desenvolvimento.

### **1.5. Relevância do estudo**

O tema apresentado é de interesse para:

- Empresários e executivos que busquem aprimorar suas performances diante de cenários inesperados no ambiente externo que estão inseridos.
- Investidores que buscam analisar histórico do setor de varejo afim de maximizar o retorno financeiro de seus investimentos
- Estudantes do curso de administração, pois encontram aplicados conceitos aprendidos durante toda sua formação.
- Formuladores de políticas públicas, que tenham como objetivo estimular a competição entre empresas, de maneira a permitir avanços econômicos e sociais.

## **2. Referencial Teórico**

A pandemia do Covid-19 surpreendeu a todos. Imediatamente todo o cenário mudou e este momento exigiu rápidas mudanças de estratégia interna para se adaptar. Aplicando este contexto as organizações do setor do varejo, alguns conceitos são necessários para entendermos a fundo esta conjuntura.

### **2.1. Administração Estratégica**

A administração estratégica é um conceito muito abrangente, que aqui vamos lidar como uma forma específica de planejamento aplicado a organizações. Peci e Sobral definem o conceito como: “Um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”

Ou seja, a administração define estratégias a serem aplicadas a partir da consolidação das perspectivas da internas e externas. Alguns passos podem ser seguidos para chegar a esta definição:

- Análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo em que a organização está inserida.
- Análise das forças e ameaças presentes em seu ambiente interno.
- Definição de missão e objetivos da empresa.
- Associar pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças afim de elaborar estratégias.

- Implementar as estratégias definidas no passo anterior.

- Fiscalizar e controlar as atividades internas para garantir que as estratégias sejam devidamente aplicadas a fim de alcançar os objetivos inicialmente traçados.

Em resumo, segundo Wright (2000, p 25): “Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.”

## **2.2. Análise SWOT**

De acordo com o alto administrador da H. B. Fuller, Tony Anderson, uma empresa “existe para fazer dinheiro para seus acionistas, mas se ela tem clientes e funcionários felizes a compensação virá automaticamente”

A análise S.W.O.T (strengths, weakness, opportunities and threats), em português, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, tem com uma de suas finalidades conceituar o objetivo de uma organização além de planejar o modo estratégico e identificar como se posicionar diante do ambiente externo, como tendências do mercado e oportunidades de melhoria frente à concorrência. De acordo com Wright (2000, pg 86): “O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”

- Forças: são as iniciativas internas que tem apresentado bom desempenho e que podem representar vantagens diante da concorrência.

- Fraquezas: são iniciativas internas que no momento não tem

apresentado bom desempenho. Identificar essas questões, é importante para iniciar um processo de melhoria ou necessidade de novos recursos.

- Oportunidades: a partir da análise de forças e fraquezas, identificar iniciativas que poderão colocar a organização em destaque diante da concorrência, colocar metas, e detectar lacunas de mercado que podem ser ocupadas.

- Ameaças: são pontos internos que podem gerar problemas no curto prazo, diferente das fraquezas, focam no ambiente externo e não no interno, pois as ameaças fazem parte de um conceito que está fora do controle da organização. O maior exemplo atual, é a pandemia.

Identificando todos as vertentes de uma análise S.W.O.T uma empresa pode entender em ponto está e em que ponto quer chegar, ajudando no seu crescimento organizacional e financeiro. A comparação de dados sobre o ambiente externo e o ambiente interno possibilita a administração aplicar estratégias para atingir os seus objetivos.

## **Ambiente Externo**

As organizações empresariais estão inseridas em um ambiente competitivo. Segundo Wright (2000, p. 47) toda empresa: “existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente”.

Ou seja, o ambiente externo ou macroambiente, é o contexto em que uma organização está inserida e as forças pertencentes a este meio, em geral, são inerentes e não estão sob controle das empresas.

Assim, as forças do ambiente externo que influenciam indiretamente nas organizações, segundo Sobral e Peci (2013, p 76): “criam um contexto em que as empresas se insiram e as quais precisam considerar pois são determinantes para o sucesso.”

Conhecer o ambiente externo é essencial para o bom desempenho de uma empresa, pois entender bem o meio que se está inserido, permite criar condições para operar com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar oportunidades oferecidas pelo ambiente.

### **- Forças político- legais**

As variáveis político-legais são aspectos do macroambiente que uma empresa deve considerar no desenvolvimento de sua estratégia. Essas variáveis são resultantes de processos políticos. Como dito por Wrigth em seu livro: “Todas as nações possuem leis e regulamentações próprias que afetam as atividades de negócio”

As leis e regulamentações de cada contexto, gera oportunidades ou ameaças as organizações atuantes nele além de restringir ou incentivar práticas empresariais.

Pensando em um contexto delimitado de um país específico, as empresas que se propoem estarem adentradas a este ambiente e automaticamente estão sujeitas a seguir a regulamentação e as leis governamentais deste país. Como por exemplo, alguma liberação ambiental para explorar terras em um determinado país, atrai empreendedores do ramo das matérias-primas que ali podem ser encontradas.

De acordo com Sobral e Peci, o governo intervêm de forma direta e indireta na vida econômica e social, influenciando o rumo

das empresas por meio de:

- Leis e tributos que podem impulsionar ou inibir investimentos e barreiras à entrada e à saída de empresas em determinados setores;
- Liberalizar ou não a gestão das relações de trabalho
- Regular as relações com os consumidores e os usuários dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa
- Obrigar empresas a tomar medidas de proteção ao meio ambiente, segurança do trabalho e assim por diante

*“Mesmo que o papel desempenhado pelo Estado brasileiro na vida econômica e social tenha se modificado substancialmente do decorrer da história, é possível afirmar que este sempre foi um ator de peso, alavancando ou travando o crescimento da economia”*

### **- Forças econômicas**

As variáveis-econômicas são muito importantes de serem consideradas pois tem um impacto revelante sobre os empreendimentos. São elas variáveis ligadas a economia em dada região que atinge a área do negócio proposto.

Para entender um pouco melhor, os principais exemplos são: o produto interno bruto, a taxa de juros, taxas de inflação e valor do dólar.

- Produto interno bruto (PIB) : Representa, a soma de todos os bens e serviços produzidos em um país em um certo período e é utilizado para medir o crescimento (ou decrescimento) econômico. Mais especificamente, o crescimento moderado neste caso, produz uma economia saudável, enquanto seu declínio, reflete em redução de gastos, perda do poder de compra da população e consequentemente diminuição da demanda das empresas.

- Taxa de Juros: A taxa de juros de um determinado país representa a remuneração aplicada a um empréstimo concedido. Ou seja, taxa de juros baixa, por exemplo, são benéficas para os varejistas, pois encorajam maiores gastos por parte dos consumidores.

- Tendência inflacionária: a inflação representa reajustes no custo geral dos preços dentro de uma sociedade. O aumento dessa taxa, significa, o aumento do custo de vida para os consumidores, e na elevação dos preços dos produtos para empresa, além da desvalorização da moeda.

- Valor do dólar: O dólar, moeda americana, é um importante índice para medir a valorização das outras moedas perante do resto do mundo, além de ser diretamente afetado por acordos internacionais e políticas econômicas dos governos.

Como dito por Wright sobre mudanças das variáveis econômicas: “representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos”

### **- Forças tecnológicas**

Os fatores tecnológicos de um ambiente contextual, dizem o quão importante é se adaptar continuamente ao desenvolvimento tecnológico, o investimento em pesquisa e inovação, a exploração por tecnologias promissoras, além de estar suscetível a legislação que se aplica as vertentes tecnológicas, como as regras que envolvem a propriedade intelectual.

Sobral e Peci afirmam sobre os fatores tecnológicos: “O nível de desenvolvimento tecnológico de uma sociedade influencia os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, assim como os



recursos e equipamentos oferecidos por elas.”

Como os outros fatores, o tecnológico também pode representar ameaças e oportunidades para organizações incluídas naquele contexto e atinge de forma diferente de acordo com cada setor. Por exemplo, uma nova restrição governamental que proíbe a distribuição de certos serviços bancários de forma digital, atinge diretamente bancos, mas não o setor de vendas de móveis de madeira.

Outro exemplo muito visto nos últimos anos, ligado a inovação, é a distribuição de filmes, antes feita pelas locadoras e que hoje foram dizimadas pelas plataformas de streaming. Vemos nesse caso, que apenas organizações que seguiram as inovações conseguiram permanecer, e para novas empresas, foi um grande nicho de crescimento.

### **- Forças sociais**

As forças sociais são muito importantes de serem lidas pelas organizações pois dizem sobre a dinâmica sociocultural da população que visam atender. Muito abrangente, inclui tradições, valores, tendências, comportamentos, hábitos e estilo de vida de uma determinada sociedade. Além de incluir também fatores demográficos.

As empresas precisam monitorar e seguir mudanças nesse aspecto com objetivo de adaptar sua estratégia para não sofrer com as ameaças, aproveitar as oportunidades que essas mudanças trazem ao longo do tempo e ainda entender as restrições que esses fatores trazem.

Como exemplo de oportunidade, podemos usar uma tendência atual que está em crescimento contínuo nos últimos anos,

a de cuidar cada vez mais da saúde e do corpo. Uma empresa como a Coca-cola, que tem como seu maior produto refrigerante, que contém muito açúcar e conservantes, aplicou mudanças em seu portfólio de produtos, trazendo a variação do seu famoso refrigerante para a versão zero açúcar e lançando novos produtos como sucos sem conservantes.

Este mesmo exemplo poderia ser visto com uma ameaça, pois caso não houvesse nenhuma ação para adaptação, a Coca-cola poderia ter a sua demanda de venda dos refrigerantes muito reduzida, acarretando em diminuição de seus lucros.

Um exemplo famoso de restrição trazido por um fator social é da empresa Mc Donalds de fast food. Na Índia, um valor muito importante para esta sociedade, é a vaca como animal sagrado, enquanto na maioria dos países é a base para a carne de hambúrgueres de fast-food. Para entrar neste país, o Mc Donalds adaptou seu cardápio para basicamente hambúrgueres de frango e peixe que são carne consumidas na Índia. Não deixando assim de expandir seu negócio e respeitando os valores desta sociedade.

## **Ambiente Interno**

No ambiente interno temos o que contemplam as características singulares de cada organização, ou seja, deixamos de analisar o ambiente externo para analisar a empresa internamente. Alguns desses aspectos são a cultura organizacional, a infraestrutura, os recursos humanos, os objetivos e a tecnologia disponível. Tais variáveis impactam a organização no sentido de adequá-la ao ambiente externo e conseqüentemente, ao seu resultado (SOBRAL E PÉCI, 2013).

Analisar o ambiente interno, é um passo do processo estratégico que visa determinar missão, visão e valores de uma

organização além de também os objetivos que visam ser alcançados e partir disso orientar internamente ações que essa empresa deve tomar em meio ao ambiente externo.

As variáveis do ambiente externo podem impactar positivamente ou negativamente várias empresas de diversos setores, porém são as variáveis do ambiente interno que determinam como cada empresa reage a essas mudanças, e isso evidencia a singularidade de cada uma delas.

### **2.3. Métricas de Desempenho**

Neste capítulo vamos entender, como mensurar a performance das organizações para identificar se as estratégias aplicadas estão sendo eficazes e trazendo resultados a elas.

De acordo com Barney e Hesterly (2017, p. 11): “o desempenho contábil de uma empresa é uma medida da vantagem competitiva calculada, utilizando informações publicadas no demonstrativo de lucros e perdas e no balanço da empresa”.

Comparar relatórios contábeis de organizações do mesmo setor, inseridas em ambientes externos semelhantes nos traz informações sobre o desempenho organizacional, medindo a qualidade da administração estratégica e também do controle das estratégias definidas.

Para realizar essa medição utiliza-se de indicadores financeiros que tem como objetivo avaliar o desempenho competitivo de uma organização, nos próximos itens falaremos quais serão utilizados e o motivo dessas escolhas.

## **- Retorno sobre o Patrimônio Líquido - ROE**

Do inglês, *Return Over Equity*, é um indicador que nos ajuda a identificar a capacidade de uma empresa de gerar valor com base no capital que a própria empresa possui, isso é o quanto o acionista pode ter de remuneração sobre seu capital investido.

Segundo Tiago Reis, CEO da Suno Investimentos, “apesar de a geração de lucro líquido ser uma prioridade em toda empresa, tão importante – ou até mais – quanto esse indicador é a rentabilidade apresentada pelo empreendimento”. Isso é dito pois por mais que o lucro líquido pareça inicialmente mais importante, saber qual a capacidade de gerar valor mostra a valorização dessa organização perante seus investidores.

Esse indicador é apropriado para comparar empresas de mesmo setor que tiveram lucro líquido iguais ou aproximados, pois podemos ver qual delas tem um menor capital investido ou seja, para cada real investido gerou mais rentabilidade do que a outra comparando números de um mesmo ao fiscal.

Para calcularmos o ROE, utilizamos a seguinte formula:

$$\text{ROE} = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}$$

O resultado, nos permite então analisar o custo de oportunidade do investimento, observando a taxa de retorno do investimento em relação ao patrimônio líquido de um mesmo ano fiscal de uma organização.

## **- Índice valor de mercado/valor contábil (P/VPA)**

O índice valor de mercado sobre seu valor contábil é um mais importantes e mais utilizados na hora de analisar o investimento em

uma empresa, ele se refere à divisão do valor que uma ação está sendo negociada pelo valor patrimonial da empresa, indicando o quanto o acionista precisará pagar pelo patrimônio líquido daquela empresa.

Para calcular, utilizamos a seguinte fórmula:

$$P/VPA = \text{Preço do ativo} / (\text{patrimônio líquido} / \text{número de ações no mercado})$$

Segundo Ross (2013, p.70), este indicador: “compara, portanto, o valor de mercado dos investimentos da empresa com seus custos. Um valor menor do que um significa que a empresa não foi bem sucedida ao criar valor para seus acionistas”.

Para ler o resultado usamos como base o 1, caso o resultado da equação seja 1, significa que o ativo está sendo negociado exatamente pelo seu valor patrimonial, sem descontos.

Caso o resultado seja menor que 1 por exemplo, 0,5, significa que este ativo está sendo negociado a um desconto patrimonial de 50% e caso o resultado seja maior que 1, o ativo apresenta um ágio sobre seu patrimônio.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo objetiva esclarecer a cerca sobre as diversas decisões sobre a forma como este estudo foi realizado.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa feita foi do tipo descritiva, as pesquisas deste tipos têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Utilizou-se de dados já divulgados para observar e descrever relações entre variáveis, no caso desse estudo, variáveis ligadas ao desempenho de empresas do setor de varejo antes e durante a pandemia do Covid-19.

#### **3.2 Seleção dos sujeitos**

Visando atender o tema proposto, para analisar o desempenho das empresas do setor do varejo brasileiro, aplicando os indicadores econômicos, foram utilizadas bases de informações publicadas por empresas listadas na bolsa de valores, B3, através do seu meio de comunicação com seus investidores.

Empresas abertas na bolsa brasileira, B3 possuem um site chamado “relação com investidores”. Esses sites são um canal aberto da empresa com o público, onde as organizações apresentam a sua visão de mercado, relatórios contábeis, ações disponíveis, calendário de eventos, dentre outras informações.

Dentre as empresas de varejo, foi realizado um sorteio por

meio do site “sorteador”, com uma lista das 20 principais empresas do setor de varejo abertas na bolsa brasileira e que continham informações disponíveis dentre os anos de 2018 e 2021, foram numeradas. Este site sorteou dois números desta lista e cada número era referente a uma empresa ou grupo.

O tamanho da seleção de sujeitos, foi limitado em 2 empresas, visto o tempo para a elaboração do trabalho e tamanho proposto nas normas aplicadas a este artigo, além de considerar uma quantidade que consiga mostrar os resultados do temas apresentado.

As empresas sorteadas dentre a relação de empresas de capital aberto na bolsa brasileira B3 foram: Magalu e Natura.

Criada na década de 50, no interior do estado de São Paulo, a Magalu possui mais de 1400 lojas físicas em 21 estados brasileiros, além de ser consolidada no meio digital com uma das maiores empresas varejistas no país. (MAGALU,2022)

A maior multinacional brasileira de cosméticos, Natura, começou em 1969 em uma pequena fábrica em São Paulo. Desde então construíram um negócio com a relação do cosméticos e a natureza. (Natura, 2022)

### **3.3 Etapas de Coleta de Dados**

A metodologia utilizada neste estudo é baseada na abordagem de pesquisa qualitativa, a partir de dados obtidos através de uma pesquisa em fontes primárias.

A 1ª etapa corresponde à obtenção de dados em fontes secundárias como artigos de revistas, jornais e sites que traga uma análise de fatores influentes intrínsecos e extrínsecos, capaz de

analisar o ambiente externo em que as empresas estão inseridas em determinado espaço de tempo. Tem como objetivo gerar uma base para analisarmos como as organizações se comportaram antes e durante a pandemia do covid-19 .

A 2ª etapa da pesquisa corresponde a dados diretos das empresas sorteadas, através das informações dadas a seus investidores e seus resultados financeiros.



## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo apresenta análise do tema abordado aplicado aos sujeitos sorteados, que são as empresas do setor de varejo listadas na B3 diante do ambiente contextual pré-pandêmico e durante a pandemia.

### **4.1 Setor do Varejo**

O setor do varejo é o setor da economia que trata da comercialização de bens e serviços para os consumidores finais. As transações do varejo ocorrem em um único ponto de contato de uma empresa com o seu cliente, podendo ser em loja física, online ou através de um representante e normalmente ocorre em baixa escala e com objetivo de consumo próprio. Uma boa definição trazida por Spohn (1977) é que o varejo consiste em uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Este setor teve mudanças relevantes ao longo do tempo. No século XIX era formado basicamente por comércio locais e familiares com vendas diretamente em balcão. Com a globalização o varejo foi passando por transformações, a venda em balcão foi sumindo dando espaço para o consumidor escolher suas mercadorias andando pela loja e mais adiante com os avanços tecnológicos e a internet foi permitido esse que as vendas ocorressem virtualmente.

#### **- 2018 e 2019**

Aqui vamos analisar em um cenário brasileiro geral como o setor do varejo se encontrava nos anos de 2018 e 2019 com objetivo de comparar com os dois anos seguintes.

Em 2018 e 2019 as vendas do varejo cresciam comparadas aos anos anteriores, a tendência era de que os próximos anos continuassem sendo

positivos já que estávamos vivenciando um maior ritmo de atividade econômica e um grande consumo das famílias. A inflação estava em baixa e juros efetivos de crédito também.

O consumo das famílias é o principal dado de referência do volume do varejo no Brasil, e de acordo com dados do IBGE, o consumo das famílias em 2018 foi de 4,25 trilhões de reais, com crescimento de 1,9% em relação ao ano anterior, aumento que se repetiu no ano seguinte. Outro dado importante é de que segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Comércio, o varejo tem um impacto de 62,5% no PBI do país tendo com base os números de 2018 e 2019. Neste momento a economia brasileira apresentava queda na inflação com a melhora de indicadores de desemprego e renda, além do aumento de crédito.

O *e-commerce* cresceu mais de 12% e faturou em média 60 bilhões por ano no período destacado. Segundo a SBCV a preferência dos consumidores vinha se encaminhando cada vez mais para o digital, porém o ticket médio estava diminuindo, o que significava a chegada de novos consumidores pelo canal virtual de vendas e uma mudança no perfil de consumo. Já era esperado que esse movimento continuasse nos próximos anos.

Um outro dado relevante observado é de que o setor do comércio (varejo e atacado) emprega 22,3% dos trabalhadores formais do país, ou seja, uma parcela importante da população dependia do setor para seu sustento e para o seu consumo.

Há quatro pilares importantes que levam a população consumir neste momento contextual do país: crédito, emprego, renda e confiança do consumidor.

- Crédito: estava em expansão alcançando mais de 1 trilhão de reais ao ano e estava concentrado em cartão de crédito e financiamento de veículos.

- Emprego: a taxa de desemprego estava em 12.3% como média

anual.

- Renda: a renda média das famílias apresentou um crescimento real de 9,2% em relação a 2017.

- Confiança do consumidor: o índice de confiança do consumidor é uma métrica que aponta a percepção dos clientes sobre a economia atual no Brasil e suas perspectivas vinha em crescimento desde 2016 chegando em 88,5 no final de 2019.

O período terminou apresentando um cenário de muita cautela devido o cenário político e econômico e exigia ponderamento aos empresários para novos investimentos

## **- 2020**

No Brasil, o ano de 2020 chegou com uma notícia inesperada e que fugia de todas as previsões de mercado, uma pandemia em escala mundial que afetou todos os setores da economia, sendo o varejo um dos mais afetados. A desaceleração econômica, as restrições de circulação de pessoas e o fechamento de lojas de produtos não-essenciais impediu que o varejo seguisse o prognóstico imaginado nos anos anteriores.

As restrições levaram a um crescimento acima do esperado do e-commerce brasileiro, no ano de 2020, cresceu 41% e ganhou mais de 13 milhões de consumidores comparado ao ano anterior. Sendo assim, as empresas que recorreram a ações de transformação digital neste momento de crise, conseguiram ter vantagem competitiva perante o mercado.

O governo implementou algumas ações para a curto-prazo diminuir os impactos negativos sobre a economia do país, como auxílio a estados e prefeituras, o pagamento de auxílio emergencial a população mais necessitada, subsidiou parte do salário de funcionários de empresas

privadas, evitando demissões em massa e ofereceu crédito mais barato a micro e pequenas empresas.

Os números do setor do varejo sofreram grandes impactos, o consumo das famílias caiu 5,5% com 4,48 trilhões de reais mas ainda impactando 61% do PIB nacional. O crescimento nos dois anteriores era explicado pela queda da inflação, melhora do desemprego e o aumento do crédito, porém com a pandemia este cenário foi revertido.

Os 4 pilares mais importantes do setor mudaram de cenário conforme abaixo:

- Crédito: O crédito ampliado as famílias aumentou 10,9% e chegou 2,5 trilhões de reais.
- Emprego: A taxa de desemprego alcançou 13,5%, a maior registrada desde 2012
- Renda: a renda família apresentou pequena queda de aproximadamente 4,1%
- Confiança do consumidor: chegou a cair até 58,2 nos momentos mais graves da pandemia e oscilava de acordo com as taxas de mortalidade da nova doença.

No final do ano de 2020 o cenário da pandemia estava um pouco mais estável, com um segundo semestre muito superior ao primeiro apesar das grandes oscilações durante todo período, o ano seguinte gerava expectativas positivas com uma melhora do cenário econômico.

## **- 2021**

O ano seguinte ao início da pandemia do covid-19 gerava expectativas positivas sobre todo o mercado, porém a diminuição do isolamento social recorrentes das festividades de final de ano causaram um recorde de vítimas da nova doença. A demora pela vacina também afastava as possibilidades de melhora deste cenário econômico e social no Brasil.

Para Eduardo Terra, presidente da Sociedade brasileira de Varejo e Consumo, 2021 foi uma continuação de uma profunda aceleração da transformação digital no setor além de uma mudança na forma de pensar das empresas colocando cada vez mais o cliente como foco central de suas estratégias usando a análise de dados para coletar e analisar o comportamento do cliente, visando personalizar o relacionamento e a melhora da experiência, transformando o varejo em um negócio de tecnologia e experiência, vistos como essenciais para o crescimento.

O e-commerce continuou em crescimento em 2021, com avanço de 27% em relação ao ano anterior e o faturamento chegou em 182,7 bilhões de reais. Neste ano, os novos consumidores e os consumidores recorrentes tiveram um ticket médio superior a 2020.

O PIB brasileiro apresentou cenário de recuperação comparado ao ano anterior, passando de -4,1% para 4,6% segundo o IBGE. O consumo das famílias avançou 3,6% sobre o ano anterior após queda de 5,4% no ano do início da pandemia, este consumo tem impacto em aproximadamente 53% do PIB do país.

Os 4 pilares importantes para o setor apresentaram as seguintes mudanças:

- Crédito: o crédito ampliado às famílias alcançou 3 trilhões de reais em função do incremento nos empréstimos pelo sistema financeiro nacional.
- Emprego: a taxa média de desemprego apresentou queda comparada com 2020, passou de 13,2% para 11,1%, representando 2,24 milhões de pessoas a menos sem emprego.
- Renda: a renda familiar continua a apresentar queda porém em menor escala, 1% em relação ao ano anterior
- Confiança do consumidor: depois de uma grande queda, o índice se recuperou e chegou a alcançar até 99,3 em 2021.

Em suma, o ano de 2021 representou uma aceleração no desempenho do varejo em termos absolutos, porém as sucessivas ondas do

covid-19 e a lentidão do governo e implantar um programa de vacinação efetivo, atrasara a recuperação da economia.

## **4.2 Magalu**

A Magazine Luiza foi fundada na década de 50, em Franca, no interior do estado de São Paulo, pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato. No início era uma loja de presente, chamada de A Cristaleira, em 1957. A Cristaleira tornou-se Magazine Luiza em um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes. Hoje tornou-se uma das maiores varejistas do país com foco em venda multi-canal com mais de 1400 lojas físicas e um e-commerce com mais de 20 mil parceiros.

A empresa apresenta em sua cultura a preocupação com a inovação e o desenvolvimento da organização, tem como missão competitividade e ousadia, visando sempre o bem-estar comum. Sua visão é ser o grupo mais inovador do varejo nacional, estar presente em todos os ambientes que seus clientes estão e atendendo todas as suas demandas e necessidades, seja em produtos ou serviços.

### **Cenário pré-pandêmico**

Antes de qualquer impacto da pandemia do Covid-19, a Magalu dentro do setor do varejo já tinha uma expressividade relevante. Possuía 1.113 lojas físicas e um e-commerce em crescimento exponencial, a mensagem da diretoria publicada após o fechamento do ano de 2019 já falava sobre a importância da transformação digital e como ela trouxe mudanças ao modelo de negócios que durante décadas permanecia engessado. Para a empresa era importante achar um modo de destacar em meio a concorrência no mundo tecnológico.

Mesmo com 18 anos de um modelo de sucesso, viu a necessidade de mudanças e já se considerava um “ecossistema” dentro do setor de varejo. Sabia que estava em uma posição privilegiada para executar essas

mudanças visto sua importante parcela de participação de mercado e tinha como objetivo dar larga escala ao e-commerce no Brasil.

No ano de 2019 foi um ano de correr atrás de aumentar a escala de vendas, aumentando a base de clientes ativos, expansão de portfólio de produtos e inauguração de novas lojas. Com isso terminou o ano com um crescimento de 51% nas vendas e uma base de 25 milhões de clientes ativos.

### **Pandemia**

Com a pandemia do covid-19, a Magalu ao longo de mais de 6 décadas, nunca havia enfrentado algo parecido e tão desafiador. Todas as lojas físicas foram fechadas e todos os seus funcionários mandados para casa. As prioridades eram: a saúde e segurança de todas as pessoas que se relacionavam com a empresa, a garantia de continuidade das operações e a manutenção de empregos.

Foi lançado o movimento “Não Demita”, na contramão de muitas empresas que enxugaram seu quadro de funcionários, a então CEO Luiza Trajano declarou que nenhum funcionário seria demitido e ainda faria novas contratações. Além de confortar seus colaboradores, a intenção era de atingir outros grandes empresários e incentiva-los a fazer o mesmo. Essa estratégia interna foi importante para que seus funcionários vestissem a camisa da empresa, e com a repercussão ainda cria uma imagem positiva no mercado.

No auge do isolamento social, a empresa instituiu o chamado Parceiro Magalu, uma plataforma virtual que permitia que autônomos pudessem vender por comissão os produtos já disponíveis no portfólio. Essa ação gerou uma expansão nas vendas e contribuía para a renda de quem pudesse estar sem emprego.

Já em 2021, em meio a incerteza do governo diante da distribuição de

vacinas para a nova doença, a empresa lançou mais um movimento chamado “Unidos pela Vacina” que consistia em se unir a outras grandes empresas a fim de viabilizar a chegada de vacinas a população em âmbito nacional, contribuindo com o governo com transporte e armazenagem do imunizante.

Além de ações ESG diretas ao combate de consequências da pandemia, em nível estratégico as atenções foram voltadas a implantação do que já havia sido previsto anteriormente, o foco no digital, porém agora com velocidade acelerada.

Foram aplicados 4 estratégias diante do cenário vivido:

- A distribuição de novas categorias de produtos como itens de supermercado, delivery de restaurantes e produtos de moda e beleza.
- O chamado retail-tech, que consistia em se tornar referência tecnológica de varejo com novas formas de geração de receita, como o parceiro magalu, magalu pagamentos e magalu entregas, dominando todas as etapas de uma venda online com foco em atrair pequenas e médias empresas do setor a usarem seus serviços.
- FinTech, com o foco em um projeto já existente de conta digital, conseguindo assim transacionar mais de 41 bilhões de reais que representa mais de 20% dos pagamentos em meios eletrônicos no Brasil.
- Publicidade digital, o objetivo era atingir o cliente com o anuncio certo na hora certa, através de anuncios digitais e o uso assertivo de algoritmos.

Vejamos os resultados e métricas da empresa nos anos analisados:

Magalu				
Ano	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	P/VPA	ROE
2018	R\$ 2.302.872.000	R\$ 597.429.000	13,33	25,94%
2019	R\$ 7.564.937.000	R\$ 921.828.000	12,10	12,19%
2020	R\$ 7.325.287.000	R\$ 391.700.000	20,49	5,35%
2021	R\$ 11.261.231.000	R\$ 590.700.000	3,19	5,25%



Através dos resultados e métricas apresentados podemos observar o desempenho da organização em meio as mudanças no ambiente, o patrimônio líquido foi crescente e multiplicou 5 vezes em 4 anos, vendo que o valor contábil da empresa só se valorizou.

O P/VPA sempre foi acima de 1, apesar da queda relevante em 2021, suas ações são negociadas em todo o período com ágio sobre seu patrimônio, custando acima do seu valor patrimonial, o que atrai a entrada de investidores pois apresenta bastante segurança. Porém com o ROE em sucessiva queda durante o período, a possibilidade de taxa de retorno do investimento foi se tornando menos atrativa.

#### **4.3 Natura**

A Natura, empresa do setor de varejo focada em cosméticos, fundada em 1969 pelo empresário Antônio Luiz Seabra, hoje está presente com relevância em toda a América Latina além de em outros continentes e consolidou sua fama no Brasil através da venda por revendedores, que realizavam as vendas através de uma revista com o portfólio de produtos, vendas de porta a porta e era conhecida por trazer uma renda extra para as pessoas que já possuíam seus empregos formais ou estavam desempregadas precisando de uma renda.

O objetivo era construir um negócio com foco em melhorar a vida do consumidor através dos cuidados pessoais e tem como cultura a valorização e preservação da natureza brasileira e sustentabilidade, sempre presente de alguma forma em seus produtos.

#### **Cenário pré-pandêmico**

Nos anos de 2018 e 2019, a Natura possuía 40 mil colaboradores e associados, 6,3 milhões de revendedoras e mais de 3 mil lojas físicas e franquizadas, além de já distribuir seus produtos pelos meios digitais. A diretoria declarava que nestes anos os resultados foram muito bons e que

vinham tendo sucesso em uma trajetória de recuperação financeira advinda de anos anteriores.

A empresa estava em um momento de ampliar a liderança de mercado conquistando cada vez mais consumidores e um ritmo de crescimento exponencial, realizando diversas aquisições relevantes para o mercado como por exemplo do grupo Avon que antes era concorrente direta por ter o mesmo modelo de negócio também focado em cosméticos.

Considerando o desempenho socio ambiental que é o maior pilar da visão integrada de gestão, a empresa reduziu em 4% sua emissão de carbono através de ações estratégicas que aprimoraram a eficiência dos processos e de seu portfólio de produtos e foi escolhida para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, bolsa de ações brasileira.

### **Pandemia**

Diante do cenário de imprevisibilidade do covid-19 a empresa declarou prioridades e utilizou-se do lema “Tempo de cuidar” que ficou conhecido por grande parte da população. O comitê de operações do grupo tomou uma decisão, a liderança abriria mão de parte de sua remuneração para contribuir com o enfrentamento da crise e não afetar as operações do grupo e seus colaboradores.

Uma rápida adoção de tecnologias foi realizada como investimento estratégico para o momento de isolamento social em que as pessoas não poderiam interagir da mesma forma com os meios de venda físicos.

O projeto “Tempo de cuidar”, abraçava o isolamento social e colocava seus colaboradores em primeiro lugar, oferecendo segurança nos empregos. O trabalho remoto foi oferecido para todas as áreas que tinham essa possibilidade e trabalhadores presenciais foram realocados.

A empresa também voltou os seus recursos e matérias-primas para

um projeto de produção de produtos de higiene, que eram essenciais para a diminuição da contaminação do vírus da doença em questão, aumentando a produção de sabonetes e álcool em gel em mais de 30%. Aproveitaram a capacidade sub-utilizada das fabricas para produzir e doar mais de 4,8 milhões de unidades de sabonete além de outros produtos de higiene pessoal.

Do ponto de vista estratégico, o foco nas vendas digitais e a expansão tecnológica da empresa já era programado e foi acelerado, os relatórios divulgados pela empresa declaram que foram realizados avanços programados pelos próximos 5 anos em apenas um. Isso refletiu em resultados melhores do que o planejado antes da pandemia, que alcançaram 12,2% de aumento na receita líquida consolidada do grupo.

Vejamos os resultados e métricas da empresa nos anos analisados:

Natura				
Ano	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	P/VPA	ROE
2018	R\$ 2.574.102.000	R\$ 548.379.000	3,72	21,30%
2019	R\$ 3.362.345.000	-R\$ 147.592.000	6,31	-4,39%
2020	R\$ 27.364.327.000	-R\$ 650.196.000	1,67	-2,38%
2021	R\$ 28.545.570.000	R\$ 1.047.960.000	1,22	3,67%

Através dos resultados e métricas apresentados podemos observar o desempenho da organização em meio as mudanças no ambiente, o patrimônio líquido foi crescente e se multiplicou em quase 10 vezes comparando o cenário pré pandêmico com o cenário de pandemia, vendo que o valor contábil da empresa só se valorizou em meio a crise.

O P/VPA sempre foi acima de 1, o que mostra que suas ações são negociadas em todo o período com ágio sobre seu patrimônio, custando acima do seu valor patrimonial, o que atrai a entrada de investidores pois apresenta bastante segurança.

O ROE passou de positivo para negativo entre 2019 e 2020, o que

significa que a empresa consumiu caixa nesses anos decorrente do prejuízo apurado neste período, significando que a empresa operava com capital de terceiros. Em 2021, o ROE voltou a ser positivo, apresentando melhora neste período.

#### **4.4 Comparação**

Comparando a análise das duas empresas estudadas, podemos identificar diferenças e semelhanças e seus impactos no resultado financeiro de cada uma delas.

O ponto mais relevante visto nesta análise é a estratégia de transformação digital das organizações, mesmo que as duas tenham entendido a importância do digital para as vendas, vimos que a Magalu não só investiu em um canal tradicional de e-commerce como também criou dentro do mesmo universo outras possibilidades de gerar receita, com os vendedores parceiros, a venda da sua tecnologia para outras empresas, dentre outras medidas citadas anteriormente. Já a natura, declara ter investido no digital em velocidade acelerada, porém não foi pensado em nenhuma alternativa que a destaca-se frente a concorrência.

Outro fator relevante apresentado é a do portfólio de produtos, a pandemia criou uma demanda antes não existente, a de comprar produtos básicos e de subsistência pelos meios digitais. Diante deste cenário a Magalu, expandiu suas operações para vários outros tipos de produto que não vendiam antes, como alimentos e itens básicos. Já a natura não fugiu muito da sua zona de conforto, apesar de ter investido na produção de itens de higiene, o objetivo foi filantrópico para doação e não estratégico com intuito de gerar receita.

As empresas tiveram um ponto em comum, buscaram preservar ao máximo seus colaboradores, os colocando em segurança e assegurando seus empregos. Essa ação gera uma satisfação interna e uma boa imagem da conduta da empresa perante a sociedade, o que é uma forma de valorizar

as organizações no mercado.

Observando os indicadores financeiros das duas empresas, podemos chegar a algumas conclusões. A pandemia foi uma ameaça a quem não soube investir em tecnologia e uma oportunidade para quem já queria avançar na era digital, pois mesmo diante de um cenário econômico e social caótico, vimos que foi possível crescer.

Apesar da Magalu ter apresentado melhor desempenho e crescimento diante a Pandemia, a Natura se destaca também com o seu aumento de patrimônio líquido.

## **5. Conclusão**

A pesquisa chegou ao seu objetivo de identificar as mudanças no ambiente externo com a pandemia do Covid-19 e como essas mudanças atingiram o setor do varejo através de fatores sociais, políticos-legais, tecnológicos e econômicos.

Foi aplicado também o conceito de análise SWOT, pois identificamos oportunidades e ameaças do ambiente contextual e como foram utilizadas as forças e as fraquezas das organizações diante deste cenário.

Foram utilizados dois indicadores de desempenho: ROE, medida de rentabilidade passada da organização e o P/VPA, indicador que possibilita medir expectativas futuras do desempenho da empresa diante do mercado que ela está inserida.

Devido a limitação de tempo e tamanho do estudo a seleção de sujeitos tornou-se pequena e não apresentou dados tão robustos como desejáveis, o que pode servir como um objetivo de aprimoramento. A sugestão é aumentar a seleção de sujeitos e o tamanho do estudo, podendo também acrescentar outros setores para aumentar o aprendizado e acrescentar outros indicadores de desempenho afim de obter mais informações dos demonstrativos financeiros.

Portanto, o objetivo do estudo foi alcançado indicando quais as alternativas de atuação funcionaram melhor do cenário da Covid-19 dentro do setor do varejo.

## 6. Bibliografia

WRIGHT, PETER; KROLL, MARK; PARNELL, JOHN; **Administração Estratégica: Conceitos**; Editora Atlas; 2000

SOBRAL, FILIPE; PECI, ALKETA; **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**; Editora Pearson; 2009

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PNAD COVID-19**. Rio de Janeiro, 2020 Disponível em <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>>. Acesso em 28 de outubro 2022

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **ESTUDO O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA BRASILEIRA**. São Paulo, 2018. Disponível em < <https://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2018/>> Acesso em 30 de outubro 2022

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **ESTUDO O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA BRASILEIRA**. São Paulo, 2019. Disponível em < <https://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2019/>> Acesso em 30 de outubro 2022

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **ESTUDO O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA BRASILEIRA**. São Paulo, 2020. Disponível em <https://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2020/>> Acesso em 30 de outubro 2022

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **ESTUDO O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA BRASILEIRA**. São Paulo, 2021. Disponível em < <https://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2021/>> Acesso em 30 de outubro 2022

Organização Mundial da Saúde. **FOLHA INFORMATIVA COVID-19**. Disponível em < <https://www.paho.org/pt/covid19> > 2020. Acesso em 24 de outubro de 2022

AMARO, Mariana. EXAME. **VAREJO: O MOTOR DA ECONOMIA BRASILEIRA**. Disponível em < <https://exame.com/negocios/o-futuro-do-varejo/>> 2014 Acesso em 20 de outubro de 2022

NATURA. **RELATÓRIOS E DEMONSTRATIVOS PARA INVESTIDORES** . Disponível em < <https://ri.naturaeco.com/> > 2018 a 2021 Acesso em 3 de Novembro

MAGALU. **RELATÓRIOS E DEMONSTRATIVOS PARA INVESTIDORES** . Disponível em < <https://ri.magazineluiza.com.br/> > 2018 a 2021 Acesso em 3 de Novembro

BARNEY. J. B.; HESTERLY. W.S; **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA**; Editora Pearson, 2017