

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS

Giovani Magalhães Lopes

O impacto da pandemia da Covid-19 nas Lojas de Departamento no Brasil

Osasco 2022

Giovani Magalhães Lopes

O impacto da pandemia da Covid-19 nas Lojas de Departamento no Brasil

Monografia apresentada à Universidade Federal de São Paulo como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Beatriz Macchione Saes

OSASCO 2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco, CRB-8: 3998,
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L864i LOPES, Giovani Magalhães

O impacto da pandemia da Covid-19 nas lojas de
departamento no Brasil / Giovani Magalhães Lopes. - 2022.
37 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Ciências Econômicas) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2022.

Orientadora: Profa Dra Beatriz Macchione Saes.

1. Crise. 2. Inovação. 3. Gestão empresarial. 4. Lojas de
departamento. 5. Pandemia.. I. Saes, Profa Dra Beatriz
Macchione , II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 330

Resumo

O trabalho busca entender como a pandemia da Covid-19, que vivemos nos últimos anos, impactou o mercado de varejo, especialmente o de Lojas de Departamento no Brasil. Nesse sentido, as análises são feitas olhando para outros momentos históricos de crise e qual a bibliografia que foi feita para ajudar as empresas a lidar com esses momentos recorrentes do capitalismo. Quais os melhores métodos organizacionais, ferramentas de ampliação de resultado, teorias de ciclos da crise, dentre outras contribuições que podem auxiliar as companhias a inovar e empreender durante a crise. Em um segundo momento, iremos analisar os resultados financeiros, por meio de dados de relatórios macroeconômicos e indicadores para validar qual foi a performance das principais empresas de Lojas de Departamento durante o período em questão, entendendo de fato o que houve com elas. Depois, partiremos para uma análise micro desses players, identificando quais foram as atividades, métodos e vantagens que essas Lojas utilizaram para conseguir, ou não, se diferenciar no momento da crise. Para isso teremos acesso a mais relatórios empresariais e relatos dos próprios CEOs, REDs e Gestores das companhias para veículos de comunicação. Por fim, depois de observar essas variáveis, buscaremos responder como foi a performance dessas companhias durante a crise causada pelo Coronavírus, quais foram os resultados financeiros, quais foram os diferenciais de mercado e o que ficará para o futuro do ramo com as mudanças estabelecidas pela crise.

Palavras-chave: crise; inovação; gestão empresarial; lojas de Departamento; Pandemia.

Abstract

The main discussion of this text seeks to understand how the Covid-19 pandemic, which we have experienced in recent years, impacted the retail market, especially that of Department Stores in Brazil. In this sense, the analyzes are made looking at other historical moments of crisis and what bibliography was made to help companies deal with these recurrent moments of capitalism. What are the best organizational methods, tools to increase results, theories of crisis cycles, among other contributions that can help companies to innovate and undertake during the crisis. In a second moment, we will analyze the financial results, through data from macroeconomic reports and indicators to validate the performance of the main Department Store companies during the period in question, understanding what really happened to them. Afterwards, we will proceed to a micro analysis of these players, identifying what were the activities, methods and advantages that these stores used to succeed, or not, to differentiate themselves at the time of the crisis. For this we will have access to more business reports and reports from the CEOs, REDs and Managers of the companies for communication vehicles. Finally, after observing these variables, we will seek to answer how these companies performed during the crisis caused by the Coronavirus, what were the financial results, what were the market differentials and what will remain for the future of the branch with the established changes by the crisis.

Keywords: crisis; innovation; business management; Department store; Pandemic.

Lista de Figuras

| | |
|---|-----------|
| Figura 1 - Confiança do Consumidor..... | 16 |
| Figura 2 - Ações Magazine Luiza..... | 17 |
| Figura 3 - Ações Lojas Renner..... | 18 |
| Figura 4 - Ações Lojas Americanas..... | 18 |
| Figura 5 - Ações Lojas Marisa..... | 19 |
| Figura 6 - Ações C&A Modas..... | 20 |
| Figura 7 - Impacto da crise em diferentes setores..... | 23 |
| Figura 8 - Recuperação Lojas de Departamento..... | 24 |
| Figura 9 - Crescimento E-Commerce..... | 27 |

Sumário

| | |
|---|-----------|
| Introdução..... | 8 |
| 1. Teorias de Gestão empresarial durante crises..... | 10 |
| 2. Análise de desempenho financeiro das Lojas de Departamento..... | 15 |
| 3. Diferencial, inovação e métodos que fizeram a diferença..... | 26 |
| 4. Conclusão - Impacto da crise para as Lojas de Departamento..... | 31 |

INTRODUÇÃO

Historicamente, as crises fazem parte dos ciclos econômicos da sociedade em que vivemos. Seja mais ou menos impactante, fato é que uma crise econômica sempre tende a gerar um desconforto organizacional nos meios de produção, no entendimento de demanda e, principalmente, fortes incertezas a respeito do médio e longo prazo (NASCIMENTO, 2007).

Todo esse contexto leva a uma possibilidade geral das crises: a possibilidade de inovação e empreendedorismo diante do mar aberto que se apresenta naquele tempo e espaço no qual a crise está instalada. Hoje, em 2022, talvez estejamos vivendo o início do declínio da crise econômica e sanitária imposta pela covid-19, devido à chegada e já implementação das vacinas contra a doença ao redor do mundo.

Devido ao impacto global da pandemia, podemos visualizar diversas mudanças e adaptações que foram feitas pelas empresas pelo mundo todo para garantir a sobrevivência diante da crise. Assim, nosso objetivo será analisar como essas mudanças impactaram, especialmente para o mercado de Varejo e Lojas de Departamento, no que diz respeito à gestão empresarial e modelo de pensar o negócio efetivo dessas companhias. Para tanto, devemos fazer uma breve introdução histórica aos conceitos já conhecidos de gestão e inovação que em geral, se aplicam muito bem em momentos como esse. Ao fazer essa revisão histórica, poderemos olhar para o cenário atual e tentar identificar metodologias similares que estejam sendo aplicadas pelas Lojas de Departamento.

O trabalho está estruturado em três capítulos. Primeiro, analisamos as teorias da gestão empresarial em momentos de crise. Depois, vamos para a análise de desempenho financeiro das empresas no período e, por fim, nos voltamos para as inovações e diferenciais das empresas de forma micro, durante o pico da pandemia.

O intuito com essa separação da análise é, num primeiro momento, verificar como os pensadores da gestão empresarial entendem que devem se portar as companhias que estão passando por uma crise econômica. Uma vez feita essa análise, temos insumos para começar a olhar o que foi feito e quais os resultados disso para o setor. No segundo capítulo, entramos nos resultados e, podemos observar que de fato

as empresas do setor de Lojas de Departamento conseguiram reverter o cenário pessimista que havia no momento, de acordo com os indicadores financeiros das principais companhias da área.

Após a constatação desses números, nos voltamos então para as atividades que foram executadas por cada um desses grandes players de mercado, fazendo um paralelo com a boa recuperação econômica do setor, com essas inovações e boas atitudes da gestão para lidar com a pandemia. Com esse último cruzamento de informações, conseguimos então validar se as empresas tiveram ou não influência sobre essa recuperação.

1. Teorias de Gestão empresarial durante crises

De acordo com as perspectivas do empreendedorismo, toda e qualquer atividade empresarial pode ser adaptada em determinados momentos, fazendo assim, com que novas oportunidades e inovações possam surgir (PACHECO, 2021). Esse conceito foi amplamente discutido por Joseph Schumpeter ainda no início do século XX. O autor foi o pioneiro no assunto empreendedorismo e em sua obra colocou alguns conceitos marcantes como os ciclos econômicos e a capacidade das empresas conseguirem inovar, de forma empreendedora, sobre esses ciclos. Naquele contexto, vimos um mundo sofrendo fortes mudanças com a industrialização e a descoberta das possibilidades da tecnologia da época, mudando completamente o patamar das produções e relação de produtividade das empresas. Para o autor, a inovação funciona como um motor para a tomada de decisão da própria, ou seja, trazendo para o contexto que iremos estudar, podemos entender que muito do que vem das empresas influencia diretamente na sua própria retomada frente a crise e não apenas agentes externos como o Governo, por exemplo (SCHUMPETER, 1964).

Schumpeter atentou em suas obras para a necessidade de preparações prévias e todo um planejamento para o cenários de crise. Esse seria o melhor primeiro passo possível para, além de entender a forma de se estabilizar durante um período de incertezas, poder transformar também algo internamente, gerando assim ciclos de inovação (SCHUMPETER, 1964). O gerenciamento de crises e planejamentos específicos são fundamentais para melhor absorção do impacto repentino que é causado, tanto aos agentes econômicos, quanto aos indivíduos (PACHECO, 2021), podendo ter forte impacto para as PMEs (pequenas e médias empresas), uma vez que essas podem garantir adesão local para sobrevivência no período de crise. As empresas atualmente conseguem adaptar muito do que foi colocado por Schumpeter internamente. Os chamados ciclos de inovação se inspiram muito na teoria dos ciclos do autor. Primeiro, existe uma busca por rotinas criativas dentro das empresas, de modo a ajustar a cultura da mesma e de seus colaboradores. Em segundo lugar, são

constantemente reavaliados os processos internos de modo a entender sua eficácia e prioridades necessárias. Esse processo de autoavaliação contínua faz com que a cultura do empreendedorismo e inovação prevaleça dentro da companhia. Outras teorias, em geral mais modernas, se apoiaram nessa ideia colocada no século XX por Schumpeter e a atualizaram. Trataremos de algumas delas mais a frente.

Ainda analisando os teóricos da Gestão Empresarial, vale destacar para o presente estudo a importância de se traçar e definir de forma concreta a estratégia da empresa frente a crise. Porter foi um dos pensadores da gestão empresarial que mais contribuiu para o tema, focando nas possibilidades de competitividade de mercado, nas estratégias bem definidas e na geração de valor do produto. Sua obra veio bem no fim do século XX, época onde as grandes corporações e empresas multinacionais começaram a ganhar destaque por conta da alta capacidade organizacional e processual que vinham conquistando, fortificando o tema de gestão (LANZARIN, 2004).

Para o autor, existe a necessidade da estratégia estar sempre conectada com cada atividade exercida dentro da empresa, fazendo-as muito bem e de forma integrada. Existem, nesse sentido, duas razões fundamentais para o sucesso de uma estratégia: saber onde e como competir. A partir dessa perspectiva, veremos nos próximos capítulos que muito do que está acontecendo hoje com as lojas de Departamento que conseguiram se destacar, souberam de forma ágil e inteligente se adaptar e utilizar as suas vantagens competitivas, ponto esse que é fundamental para o autor (PORTER, 1985).

Existem alguns pilares para a conquista efetiva de uma vantagem competitiva, descritas por Porter como as norteadoras da efetividade de uma estratégia:

- a) As relações chave entre os principais elementos da estratégia (Objetivo, Desafios e Metas);
- b) Fatores internos de contexto como Valores individuais e motivações e fatores externos como pontos fracos da empresa;
- c) Teste de consistência da estratégia competitiva;
- d) Reformulação do processo a partir das respostas de consistência;
- e) Estabelecimento das forças competitivas do setor;

Porter ainda acreditava que, após a identificação da vantagem, essa sempre seria pertencente a um dos dois grupos: diferenciação de produto/serviço ou menores custos (PORTER, 1985.) Mais uma vez, podemos ver muito desses conceitos se refletindo em como as Lojas de Departamento agiram durante a pandemia, que traremos mais a frente na discussão.

É fundamental que em um momento de crise, o impacto na gestão empresarial seja encarado como um processo dentro da empresa. Assim, o foco deve ser a facilitação do entendimento dos objetivos por trás da implementação das rotinas e processos, prevenindo novos movimentos inesperados da crise (DEMING, 1993).

Nesse sentido, muito do que foi colocado por Deming em seus estudos se aplica às empresas na gestão, especialmente em momentos de incertezas e de crises, como nosso objeto de estudo. O autor teve como maior contribuição para a gestão empresarial a criação do Ciclo PDCA (que como falamos no início do capítulo, pode ser encarado como uma adaptação dos ciclos econômicos de Schumpeter para o mundo empresarial, conseguindo se aproximar da linguagem lá instaurada nos anos mais recentes), que consiste na melhoria do conhecimento organizacional da própria empresa, buscando a melhoria contínua de processos internos e alinhamento de estratégias, tanto internamente, quanto para o mercado (DEMING, 1993).

Com isso, a importância dessa ferramenta e sua capacidade de auxílio em momentos de instabilidade para empresa vem justamente da sua força em organização e diagnóstico de problemas, no caso, a própria crise. Esse modelo ficou muito famoso e passou a ser amplamente utilizado dentro das empresas e por consultorias de negócios para ajustar determinadas áreas das empresas (DEMING, 1993.) O modelo do PDCA é composto por 4 etapas fundamentais e cíclicas para o atingimento da eficiência nos problemas organizacionais:

- a) Planejar (Plan)
- b) Executar (Do)
- c) Checar (Check)
- d) Atuar (Act)

De forma resumida, no primeiro momento, o objetivo é estabelecer uma estratégia inicial com base nas políticas e objetivos da empresa frente àquele

determinado problema. Em seguida, deve ser executado o plano e treinar os envolvidos para que sejam aptos a segui-lo de forma correta. No terceiro passo, é feita a checagem dos resultados obtidos durante a etapa 2. E por fim, agir de fato sob as melhorias encontradas na checagem e dando início ao ciclo de melhoria contínua que se repetirá com um novo planejamento (ALVES, 2005)

No Brasil, muito sobre gestão, rotina e até mesmo novos modelos de processos foram trazidos por Vicente Falconi, um dos mais renomados consultores brasileiros que renovou o modelo de gestão no país. Um método trazido ao Brasil por ele, que fez com que algumas empresas tivessem forte destaque no século XX devido a sua participação direto foi o TQC, o controle de qualidade total, técnica de gestão empresarial que o autor trouxe do Japão. Alinhado ao PDCA, esse modelo visa identificar padrões de qualidade que podem ser inseridos dentro de uma determinada empresa por meio de um processo específico, fazendo com que a busca pela qualidade seja conquistada a longo prazo e passando a fazer parte da cultura da mesma (FALCONI, 1992).

Na sua obra, Falconi mostra como é possível fazer com que processos tragam facilidade na hora de resolução de grandes problemas, incluindo os organizacionais e de crise. Muitas vezes, as grandes empresas têm problemas estruturais complexos que precisam ser divididos em diversas etapas para a melhor execução do plano, situação essa que é muito similar a de uma crise, principalmente se comparada a uma crise das dimensões encontradas na pandemia da covid-19. Dessa forma, vale revisitar muito do que foi colocado por esse autor brasileiro para entendermos nossos problemas internos de organização e ajustes necessários para lidar com crises.

Outro ponto que não é deixado de lado pelos estudiosos na gestão de crise é o forte impacto das políticas públicas aplicadas pelos governos atuantes da região da empresa. Essas ações dos agentes macroeconômicos podem gerar um estímulo ou desestímulo à produtividade e empreendedorismo (PACHECO, 2021). Ainda assim é fundamental atentar se não só as políticas de nível macro, mas também ao impacto da falta de facilidade de crédito, não disponibilização de recursos não financeiros, e falta de oportunidades de parcerias para as empresas, uma vez que a falta de políticas com esses fins acaba impactando-as diretamente, especialmente as PMEs (PACHECO,

2021). Nesse sentido, é fundamental analisarmos esse contexto para cada uma das diferentes empresas do setor de Lojas de Departamento, uma vez que as diretrizes econômicas do governo foram distintas nas diferentes localidades do país nas quais essas empresas atendem de forma pesada.

David Kupfer trás alguns conceitos fundamentais para o entendimento da importância da inovação no processo de entrada e sobrevivência das companhias em determinado mercado. A economia industrial, que é o ponto focal de estudo do autor, trás dois braços que se relacionam com o atual estudo: a relação entre inovação e estrutura industrial e entre inovação e estratégias tecnológicas (KUPFER, 2013). Dos dois conceitos, o segundo se relaciona mais com as medidas em momentos de crises que estamos traçando. Segundo o autor, muito em linha com a corrente Schumpeteriana, a empresa nada mais é que um organismo vivo, capaz de se auto modelar para obter melhores retornos do mercado, sem assim, capaz de se adaptar a qualquer situação, mesmo que isso signifique a diminuição ou aumento do número de empresas dentro daquele mercado (KUPFER, 2013). Esse ponto de vista não é unânime dentro da teoria do desenvolvimento e gestão econômica. Existem algumas teorias que dão destaque a necessidade da empresa focar na reação ao mercado do que propriamente buscar modelá-lo, após priorizar mudanças internas.

Com isso, depreende-se do texto que, primeiro, ao longo dos últimos anos foram sendo criadas diversas teorias e principalmente ferramentas que ganharam força teórica e buscam maximizar as chances de determinadas empresas saírem melhor no mercado, especialmente em momentos de crise econômica como a que vivemos recentemente e que já, atualmente. Além disso, verificamos que existem ferramentas e teorias divergentes entre si, capacitando nosso estudo a buscar entender efetivamente, depois de quase dois anos de pandemia, quais empresas do setor de lojas de departamento aplicaram essas teorias e, observando os números que adquiriram ao longo do período, junto de relatos dos próprios CEOs e Gerentes administrativos dessas companhias, poderemos entender melhor o que ajudou, ou não, as empresas de Loja de Departamento durante a crise.

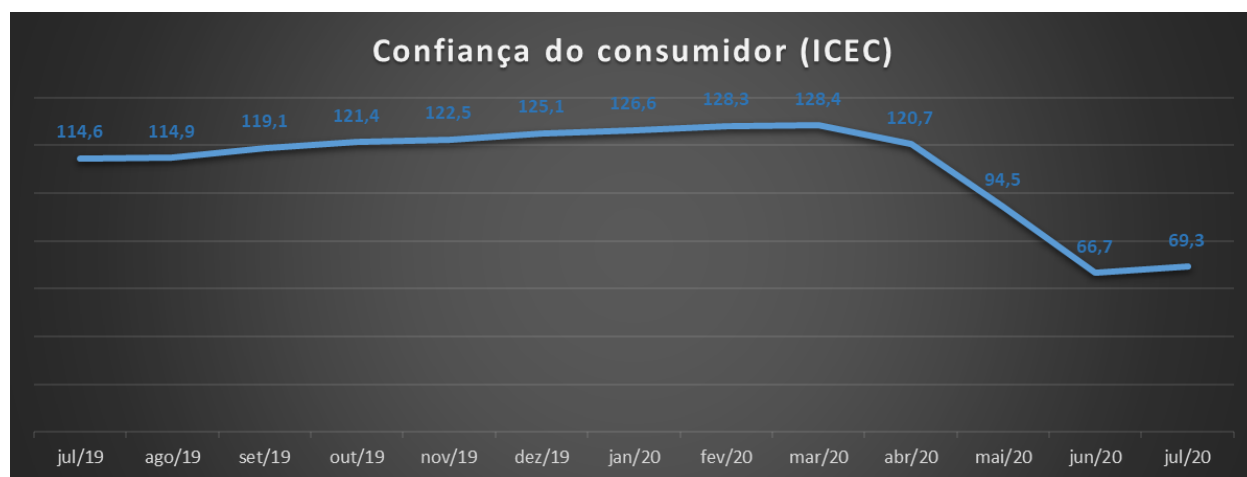
2. Análise de desempenho financeiro das Lojas de Departamento

Para conseguirmos compreender o que ocorreu com o mercado de Varejo e Lojas de Departamento ao longo da pandemia, primeiro, precisamos validar quais foram as perspectivas acerca desse mercado no início da pandemia, o que era esperado diante do cenário e o que de fato ocorreu ao longo do caminho. Essa análise também nos auxiliará no momento de entender a efetividade das teorias e “regras” da gestão empresarial em momentos como esse, de instabilidade econômica e crise, momento esse que é oportuno para colocar em prática tais procedimentos, como trás o próprio Schumpeter no seu entendimento por ciclo de inovação (SCHUMPETER, 1964).

Michael Porter elucidou a importância de se trabalhar a gestão empresarial pelos caminhos da vantagem competitiva, isso é, entender onde sua empresa ou negócio se encontra no mercado, quais são os fatores positivos e negativos frente aos outros concorrentes e, dessa forma, traçar a melhor estratégia para o período em questão, buscando a maximização da eficiência e resultados (PORTER, 1985). Tal situação colocada pelo autor, por si só, já jogava contra o mercado de varejo e especialmente contra o nosso objeto central de estudo, as lojas de departamento. Isso porque a crise econômica trazida pela pandemia da covid-19 era sanitária, afetando diretamente os pólos econômicos que eram físicos como atacados, shopping centers, ruas de comércio, dentre outros. Essa característica colocava todo o mercado varejista em uma clara situação de desvantagem competitiva primária, se considerarmos todas as outras frentes de comércio existentes hoje por conta da globalização, o que na visão de Porter, pode ser facilmente explorado por outros competidores para abraçar melhor a demanda de mercado (PORTER, 1985). O pessimismo sobre o mercado era um fato consumado. As bolsas estavam despencando para as principais varejistas, os investimentos e tendências de consumo também se mostravam pouco confiantes. Um dado que ilustra bem a situação é o Índice de Confiança do Empresário do Comércio

(ICEC) que, conforme figura abaixo, desmoronou com a chegada da pandemia (NETO, 2021).

Figura 1 - Confiança do consumidor



Fonte: Elaboração própria a partir de dados retirados de: CNC, 2021.

Outro ótimo exemplo do pessimismo de mercado frente as lojas de departamento, são as ações da Magazine Luiza. Exatamente um mês antes do vírus chegar ao Brasil, em fevereiro de 2020, as ações da empresa chegaram ao seu maior valor de mercado histórico, batendo R\$14,12 (GOOGLE FINANCE, 2021). Exatamente um mês depois, em março de 2020, quando o Brasil começou a sofrer o choque da reação do coronavírus na população brasileira e o vírus se alastrou de forma gigantesca, o valor da ação da Magazine Luiza chegou a R\$7,22, praticamente metade do valor de pico atingido a nada menos que um mês atrás, conforme mostra o gráfico abaixo.

Figura 2 - Ações Magazine Luiza



Fonte: GOOGLE FINANCE, 2021.

Para mostrar que o efeito em questão (de queda repentina e uma substancial recuperação rápida e inesperada diante da pandemia, conforme mostra o gráfico acima) não foi um caso isolado da Magazine Luiza frente às outras grandes do setor de lojas de Departamento, procurei analisar os outros gráficos com os mesmos indicadores da bolsa, e vemos que o movimento é bem parecido, conforme imagens abaixo. O impacto na confiança dos acionistas é refletido pela rápida adaptação do setor à crise, algo que não era previsto.

As Lojas Americanas apresentaram um movimento muito parecido com o gráfico da Magazine Luiza, especialmente ao final do primeiro trimestre de 2020 quando houve o impacto da pandemia. Logo após esse “susto”, a empresa alcançou seus maiores níveis históricos na bolsa.

Figura 3 - Ações Lojas Americanas



Fonte: GOOGLE FINANCE, 2021.

Outra gigante do setor, as Lojas Renner também observaram essa queda nas suas ações logo no início de março, com a chegada da Covid-19, mas, assim como os outros exemplos colocados, podemos observar no gráfico abaixo que rapidamente consegue recuperar a confiança dos investidores. No entanto, sem alcançar com tamanha velocidade os níveis históricos. Essa diferença pode-se dar pelos níveis antes alcançados de suas ações, quase o dobro dos outros dois exemplos colocados.

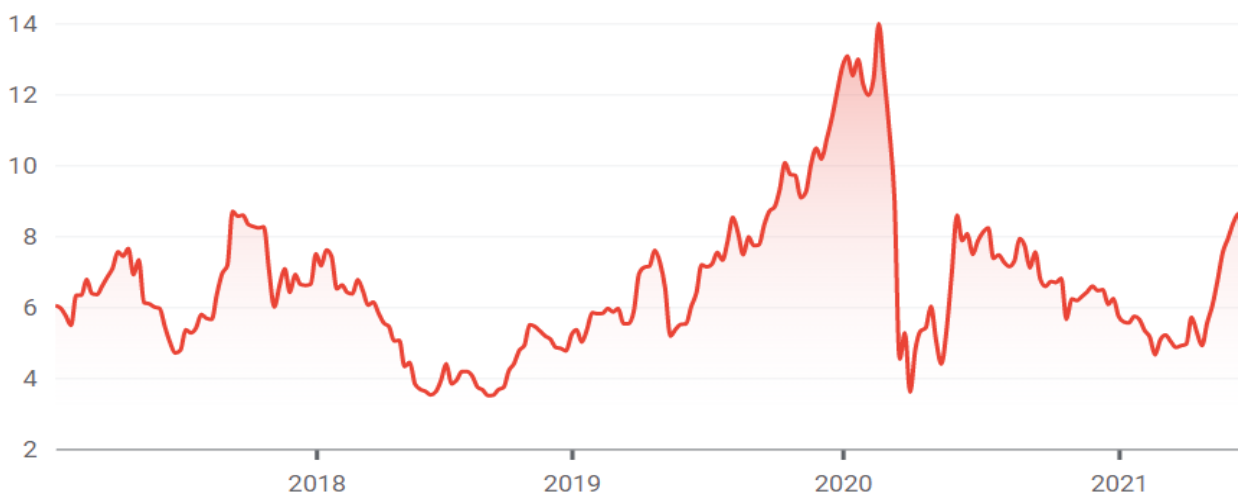
Figura 4 - Ações Renner



Fonte: GOOGLE FINANCE, 2021.

As Lojas Marisa tiveram a maior queda percentual do período. Dentre todos os exemplos selecionados, a marca viveu seu maior momento no final de 2019. Com a crise, a queda foi de aproximadamente 80% dos valores do início de 2020, conforme gráfico abaixo. Após o primeiro trimestre de 2020, houve uma significativa recuperação, bem em linha com os resultados das Lojas Renner.

Figura 5 - Ações Marisa



Fonte: GOOGLE FINANCE, 2021.

Como último exemplo, selecionamos a gigante dos shoppings centers brasileiros, a C&A. Mesmo não tendo estabelecido grande diferenciação no mercado digital se comparado às outras marcas e tendo como carro chefe as roupas, produto fortemente afetado na crise, a marca também conseguiu esposar uma melhoria no cenário após os primeiros meses de 2020, conforme gráfico abaixo.

Figura 6 - Ações C&A Modas



Fonte: GOOGLE FINANCE, 2021.

Outro bom exemplo para mostrar a fragilidade que as Lojas de Departamento tiveram nesse período, são os resultados financeiros, afinal, o susto de mercado com a Covid-19 de fato impactou de forma imediata o comércio varejista, não só na Bovespa. As pessoas pararam de sair de suas casas, deixaram de comprar produtos não essenciais e partiram para estoques de produtos fundamentais, tudo que em geral, as lojas de departamento não vendem aqui no Brasil. A Renner, uma das maiores e mais consolidadas lojas de departamento do país, mostra dados alarmantes a respeito desse impacto: A empresa havia entregado uma margem líquida no último trimestre de 2019 de 16% (com receita líquida de quase 3,2 Bilhões de reais) caindo para apenas 1% de margem líquida ao final do mês de março de 2020, além de uma receita líquida de apenas 1,8 Bilhões no período, mostrando uma queda substancial não só no percentual, como nas vendas brutas também (GRUPO FUNDAMENTUS, 2021). Vale destacar que os valores são trimestrais, então, a Covid-19 teve impacto direto apenas no mês de março, já podendo ser notoriamente influente na queda de performance da empresa.

As projeções também se mostraram preocupantes do ponto de vista de investimentos. Em 2019, muito se falava de um ano próspero para o varejo em 2020, com isso as marcas de forma geral, apostaram em um forte investimento de médio e

longo prazo. A própria Renner, teve ao longo dos 3 trimestres anteriores a pandemia, seu recorde de investimento em CAPEX segundo à Fundamentus, 166 Milhões de reais no 2ºTri de 2019, 257 Milhões no 3ºTri e 249 Milhões no 4ª Tri, mostrando uma busca por retornos maiores no médio prazo, o que definitivamente, não ocorreu. (GRUPO FUNDAMENTUS, 2021)

No período imediatamente após a chegada do coronavírus, os movimentos foram de proteção total, conforme dito anteriormente a demanda por produtos fundamentais cresceu e o varejo e lojas de departamento estavam fadadas ao fracasso por período indeterminado. A procura pelos bens e produtos era muito baixa, o governo tinha outros focos de proteção, uma vez que tivemos efetivamente uma crise sanitária em primeiro lugar, não econômica e claramente o mercado como um todo não estava preparado para o impacto repentino que sofreu.

Entretanto, contra todas as previsões emergências que foram feitas nos primeiros meses de pandemia, algumas empresas conseguiram se reestruturar rápido, com base em alguns pilares diferentes e fundamentais em momentos de crise (PORTER, 1985).

Depois da primeira onda da Covid-19, algumas pesquisas começaram a mostrar que nem todo o varejo havia sido brutalmente afetado pela crise, como o susto inicial havia indicado. Alguns setores do varejo encontraram espaço diante das necessidades criadas pelos consumidores, mesmo elas não sendo de produtos primários como colocamos anteriormente (PITOSCIA, 2020).

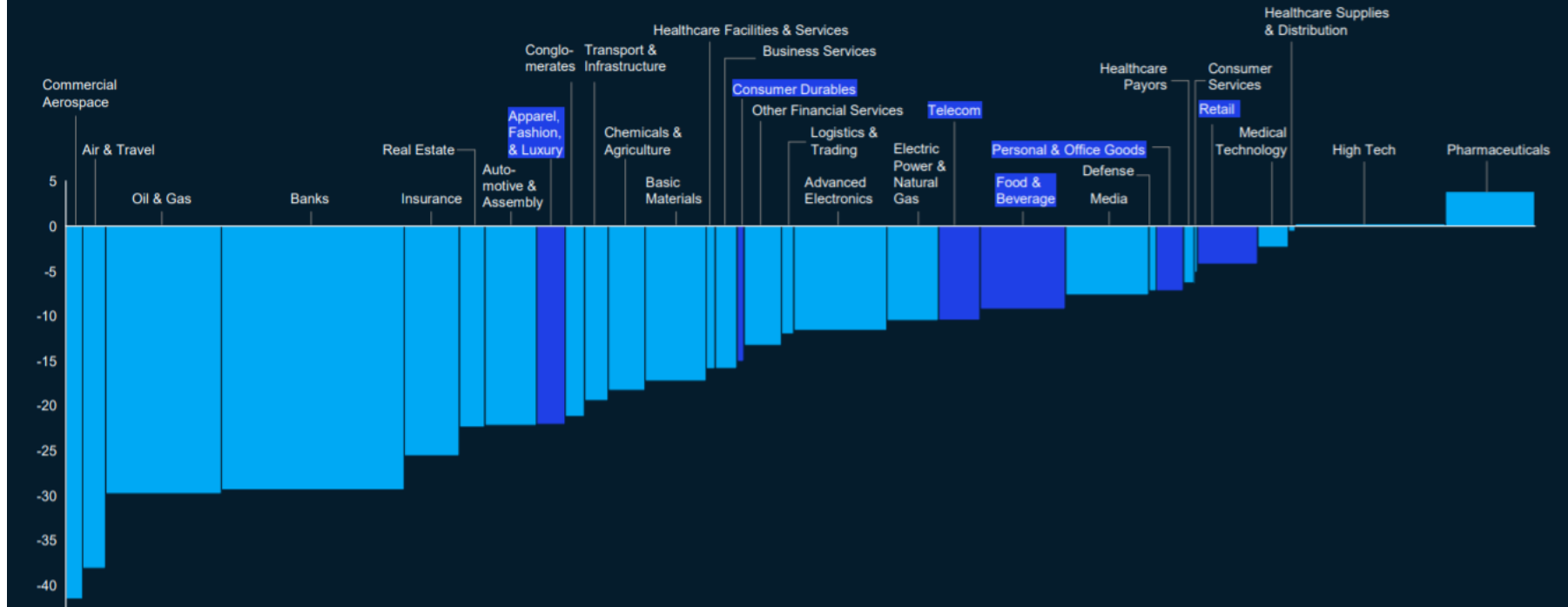
O setor de materiais de construção e bem estar para o lar é um bom exemplo disso, diz estudo da KPMG (PITOSCIA, 2020). Nesses casos, os brasileiros passaram a investir na qualidade do lar uma vez que este passou a ter uma importância muito maior durante uma crise sanitária que exigia isolamento social. As pessoas não só investiram nas suas casas, como também nos produtos que qualificam a comunicação a distância, como notebooks e celulares, mostra o estudo.

Um estudo realizado pela Mckinsey & Company em Maio de 2020 (HOEFEL, 2020), exatamente após esse período de incerteza inicial, é perfeito para ilustrar a reação do mercado e mostrar que, tiveram sim espaços para alavancar. Claro, alguns

setores não tiveram muitas escolhas, como foi o caso com as agências de viagens e empresas de viagens aéreas. Essas tiveram seus negócios muito impactados negativamente segundo o estudo. Olhando efetivamente para as lojas de departamento, tivemos um cenário inicial não tão ruim, isso por conta da diversidade de produtos que essas conseguem ofertar. As lojas físicas acabaram tendo de fato uma retração nas vendas, mas encontraram em alguns produtos como os de tecnologia (que conseguiu crescer durante o período) a balança para se manterem com uma mínima saúde financeira (HOEFEL, 2020). O gráfico abaixo retirado do estudo feito pela companhia ilustra essa reação do consumidor descrita acima.

Figura 7 - Impacto da crise em diferentes setores

O impacto da crise COVID-19 tem sido observado em todos os setores, em diferentes intensidades



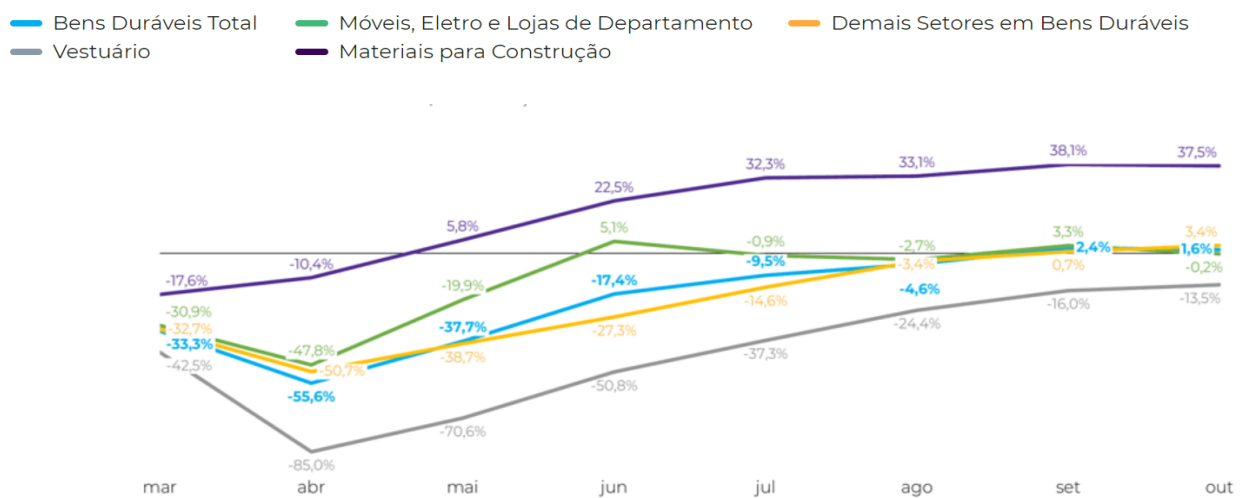
Fonte: MCKINSEY & COMPANY, 2020.

Ainda para exemplificar, vale pegarmos novamente os dados anteriormente visualizados de Magazine Luiza e Lojas Renner. A Magazine Luiza, conseguiu, exatamente 3 meses depois da queda de 50% do valor de suas ações atingir seu maior valor de mercado histórico (R\$16,09) muito alavancada pelos fatores que colocamos logo acima: Venda de Eletrônicos e produtos para o Lar, além de domínio pré-estabelecido no e-commerce (GOOGLE FINANCE, 2021). No caso da Renner, voltando a olhar os dados financeiros da empresa, ao longo de todo o restante do ano de 2020, os resultados mostraram evoluções que chegaram perto dos resultados de 2019, o que é um ótimo indicador para uma empresa que não possuía tantas possibilidades de produtos que se destacaram na pandemia, como a própria Magazine Luiza (GRUPO FUNDAMENTUS, 2021).

Um dado fundamental para demonstrar a retomada do varejo e das lojas de departamento é o boletim econômico emitido pela Cielo, mostrando o impacto da Covid-19 no varejo brasileiro. O gráfico abaixo mostra o comparativo de faturamento nominal do período atingido pela crise e seus respectivos valores anteriores a pandemia (BOLETIM CIELO, 2020).

Figura 8 - Recuperação Lojas de Departamento

Faturamento Nominal – Comparação frente ao período antes do surto de COVID-19



Fonte: BOLETIM CIELO, 2020.

Fica claro, com a análise do gráfico, como a onda do setor de varejo se comportou ao longo da crise, e também como a recuperação começou a se alavancar com o fim do susto inicial. Olhando especialmente as Lojas de Departamento no gráfico, podemos ver essa tendência chegando a uma queda de faturamento de quase 50% em abril de 2020 e conseguindo, surpreendentemente, em julho de 2020, estar faturando valores superiores aos de 2019. A tendência por produtos de Casa e Construção se mostra presente também no gráfico (BOLETIM CIELO, 2020).

Após analisarmos esse período inicial da pandemia, onde tivemos os primeiros movimentos de mercado e previsões do que poderia acontecer com as tendências das empresas e consumidores, vimos que o movimento foi bem diferente do que se imaginava para o varejo e Lojas de Departamento já no curto prazo. As empresas, de modo geral, conseguiram uma reestruturação financeira, voltaram a vender e em alguns casos, até conseguiram se elevar de patamar se comparado a períodos anteriores à pandemia da Covid-19. Esses casos de diferenciação, serão nosso próximo objeto de pesquisa. Aqui, tentaremos entender o que de fato foram fatores transformacionais para que algumas empresas de Lojas de Departamento, conseguissem efetivamente sair desse momento de incerteza e pessimismo para um ano de forte realização econômico em 2020.

Nesse segundo capítulo, focamos em mostrar de forma macro, como se comportaram as previsões e respostas do mercado para Lojas de Departamento, daqui em diante, buscaremos respostas para esse resultado inesperado ao longo de 2020, de forma mais micro, em cada empresa que conseguiu se destacar, e também naquelas que não tiveram um desempenho muito bom.

3. Diferencial, inovação e métodos que fizeram a diferença

No primeiro capítulo, trouxemos informações de teorias e práticas da gestão empresarial que são recomendadas em tempos de crise, buscando preparar o entendimento das atividades realizadas pelas Lojas de Departamento à luz dessa bibliografia. Além disso, olhamos também no segundo capítulo, o cenário esperado para o setor no início da pandemia e a inesperada recuperação do setor, de forma rápida, frente a pandemia do coronavírus.

Com isso, preparamos bem o terreno para a discussão deste tópico. Aqui, iremos entender, de forma mais micro, como as principais empresas de Loja de Departamento influenciaram positivamente para essa rápida recuperação. Algumas práticas foram mais gerais, entretanto, poderemos observar que algumas atividades foram específicas das marcas e no curto prazo da pandemia, recuperaram a confiança do mercado e se reposicionaram em meio a pandemia. Com isso, conseguiremos triangular as três informações apresentadas nos capítulos, chegando à conclusão a respeito do desempenho da gestão das companhias desse setor durante esse primeiro momento da crise.

No último capítulo, vimos que as empresas apresentam uma curva muito parecida de resultado ao longo do tempo no período analisado, mas podemos observar por meio de relatórios anuais, entrevistas e pesquisas de mercado que muito foi feito pelas próprias empresas para conseguir a rápida recuperação observada, alguns métodos mais específicos, outros que foram mais impactantes em todas as companhias (PITOSCIA, 2020).

Para começar a discussão, temos que olhar para os impactos da, possivelmente, maior variável positiva para as Lojas de Departamento nessa recuperação, o mercado digital. Essa sem dúvida foi a grande carta na manga de todas

as empresas do setor, assim como foi a válvula de escape para vários outros setores, que assim como o varejo de forma geral, conseguiu ter resiliência, se adaptando de forma rápida e eficiente ao modelo de negócio (E-COMMERCE BRASIL, 2021). Ao final do ano de 2020, nosso principal recorte temporal de estudo, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgou que o e-commerce brasileiro cresceu cerca de 74% ao longo do ano todo com destaque especial ao mercado de varejo, que passou a ter dentro do seu resultado anual, uma representatividade de 14,4% apenas do mercado digital (E-COMMERCE BRASIL, 2021). Podemos pensar a princípio que muitas dessas lojas de departamento já estavam ingrenadas no meio digital a muito tempo, como a Magazine Luiza, por exemplo. Entretanto, outros grupos de peso conseguiram se adaptar a esse meio sem antes ter dado devida atenção, como a própria Via Varejo.

A Via Varejo é dona das marcas Casas Bahia e Ponto Frio, historicamente grandes expoentes de shopping centers e das maiores ruas de comércio por todo o país. A companhia foi a principal alavancadora do mercado digital do setor, conforme mostra entrevista feita com o presidente da marca, Roberto Fulcherberguer, à revista Exame (VALENTI, 2021).

Na entrevista, o representante da marca conta que a rápida tomada de decisão da equipe de gestão foi fundamental para a recuperação da marca no ano, que teve cerca de 80% das suas lojas imediatamente fechadas já no início do ano. O resultado da receita líquida no fim do ano foi 12,7% superior ao ano de 2019. A empresa foi responsável pela criação de um programa de participação do vendedor online chamado “Me chama no Zap”, uma ideia inovadora que aumentou a força de venda online da companhia de forma substancial e rápida, além de conseguir alavancar o *Market-share* da empresa. O programa, no fim do ano, foi responsável por nada menos que 2,8 Milhões em vendas brutas (VALENTI, 2021). Em outra entrevista realizada pelo presidente da Via Varejo, agora para a editora Abril, o executivo conta que um dos fatores fundamentais para a rápida reação da empresa frente às necessidades impostas pela pandemia tem forte relação com a capacidade de adaptação da equipe de gestão da companhia. Como exemplo, citou o próprio programa de venda assistida “Me chama no Zap”, que entrou no mercado em apenas 4 dias após o primeiro impacto do coronavírus no país, um exemplo de agilidade na tomada de decisão e inovação.

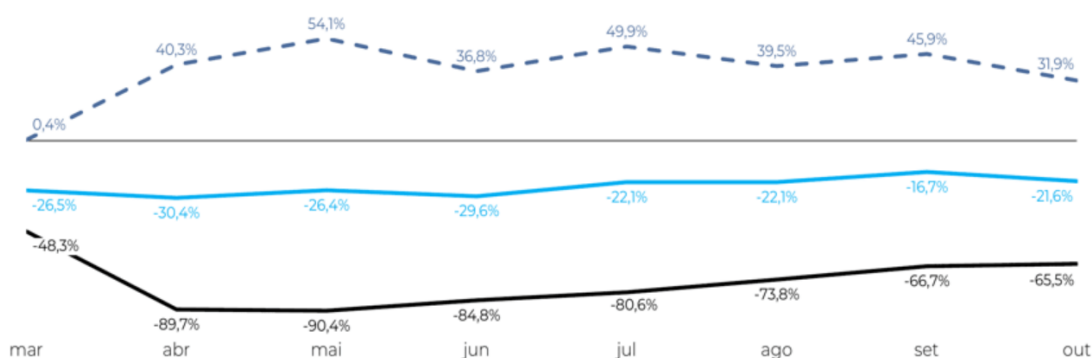
Com o exemplo da via varejo, e apresentando o gráfico abaixo feito pelo boletim Cielo, podemos justificar como o e-commerce foi e continuará sendo, a principal variável para as Lojas de Departamento continuarem crescendo em curto e médio prazo (AMÉRICO, 2020).

Figura 9 - Crescimento E-Commerce

Varejo Total –Canal E-Commerce

Faturamento Nominal – Comparação frente ao período antes do surto de COVID-19

— E-commerce Total - - - E-commerce s/ Turismo e Transporte — E-commerce - Apenas Turismo e Transporte



Fonte: E-COMMERCE BRASIL, 2021.

Com a informação do gráfico, vemos que esse efeito positivo não aconteceu apenas com a Via Varejo, mas sim como todo o mercado.

Ainda assim, o e-commerce não foi uma variável isolada para as Lojas de Departamento no que diz respeito à recuperação e diferenciação de serviços para enfrentar a crise. Durante essa mesma entrevista para a editora Abril, Roberto Fulcherberguer destaca outra variável que foi fundamental para outras empresas, principalmente para as que não tinham um impacto inicial tão forte no mercado digital, para conseguir se destacar no nesse mercado: a logística em torno das lojas físicas já existentes. Em entrevista concedida à revista Exame, o Diretor-Presidente das Lojas Americanas falou sobre a importância dos pontos físicos e da estratégia de expansão que segue em crescimento, mesmo em momento de pandemia (REVISTA EXAME, 2021).

Assim como a Via Varejo, as Lojas Americanas conseguiram investir no mantimento e, posteriormente, na abertura de novos pontos físicos em lugares

estratégicos em todo o Brasil, uma vez que isso faz com que a estratégia logística das companhias seja mais eficiente se comparada com os concorrentes. Essa estratégia não só fortaleceu o nome da marca para pontos físicos como também tirou a força de concorrentes que, mesmo já estando dentro do mercado digital a mais tempo, não conseguiam competir com as facilidades oferecidas pelas Lojas de Departamento ao consumidor que podia optar por uma entrega mais rápida em sua residência devido ao estoque próxima da loja física, ou mesmo uma retirada do produto perto de casa e sem tempo de espera, como destaca Miguel Gutierrez na entrevista (REVISTA EXAME, 2021). Essa eficiência natural que as lojas de departamento tinham, somada à entrada no mercado digital, foram as principais ferramentas para a rápida recuperação em meio à crise do setor na pandemia.

Após vivenciar o período e a ascensão do mercado digital, as empresas de Lojas de Departamento estão direcionando esforços para uma variável de vendas em comum, o enriquecimento do seu Marketplace. A Via Varejo, já apresentou durante o ano de 2020 um aumento de 400% dos seus lojistas parceiros nas redes virtuais, enquanto a Lojas Americanas tem pretensões de alcançar cerca de 150 mil lojistas parceiros em seu Marketplace até o fim de 2023 (VIEIRA, 2021). Para o setor, foi muito mais fácil conseguir erguer esse monopólio de marcas em seus sites, uma vez que já possuíam contatos para a comercialização em suas lojas físicas. Uma estratégia que tem se mostrado eficiente para essa disputa online, é a aquisição ou contrato de exclusividade para o Marketplace, buscando diferenciação dos produtos ou mesmo preços mais vantajosos. A Lojas Americanas tem utilizado muito dessa estratégia ao longo dos últimos 18 meses. Recentemente, adquiriu, por exemplo, a rede de lojas Natural da Terra, para melhorar seu portfólio (VIEIRA, 2021).

A C&A, outra empresa que sempre foi referência em ancoragem de shoppings e com lojas gigantes em pontos fundamentais do mercado pelo Brasil, observou com bons olhos algumas mudanças internas e de gestão impostas pela pandemia. No relatório anual de resultados da companhia, a mensagem da administração é bem clara quanto a importância da inovação e da agilidade na gestão em momentos de crise, onde a empresa, mesmo tendo como carro chefe o vestuário, conseguiu aplicar a estratégia da omnicanalidade. Segundo a administração, o conceito se trata de

conseguir garantir esse abastecimento qualitativo e funcional para diversos canais, sejam eles físicos ou eletrônicos, é o que mais irá diferenciar as boas operações de varejo das normais. Além disso, a marca teve um foco específico na gestão de despesas, com intuito de controlar o caixa do lojista e o funcionando nas lojas físicas (C&A MODA, 2021).

A estratégia da C&A também roda pelas lojas físicas como um ponto de experiência de compra, conceito esse que já vinha sendo trabalhado ao longo do século XXI por diversas empresas com o crescimento do mercado digital, mas que, agora, deve ser cada vez mais necessário (C&A MODAS, 2021). No relatório, também foi destacada a importância das lojas físicas para a jornada de compra on-off, ganhando pontos em logística e satisfação do cliente. A marca seguiu expansão após o fim da primeira metade de 2020.

A Marisa também divulgou algumas informações relevantes para a discussão no que diz respeito a micro decisões que impactaram a empresa durante o período da pandemia no seu relatório anual de resultados (MARISA, 2021). Em um movimento estratégico, a empresa antecipou a redução estrutural de estoques em quase 30% logo no início do ano de 2020, gerando liberação efetiva de capital de giro na ordem de 180 milhões de reais. Tal estratégia impacta a possibilidade de recuperação rápida da companhia em questão de liquidez. Além disso, mostra como a gestão do ativo é fundamental e impactante, uma vez que essa medida poderia ter sido negativa caso a demanda não tivesse caído tanto e de forma tão rápida como foi nos primeiros meses de crise (MARISA, 2021). A empresa também se beneficiou bastante da logística das lojas físicas, apostando em investimentos de marketing para o público retirar os produtos na loja, conseguiram identificar que cerca de 35% dos compradores que fazem esse tipo de acesso on-off, voltam a comprar nas lojas Marisa. Para completar a relação, o NPS da companhia aumentou substancialmente, mostrando que as atitudes não passaram despercebidas pelos olhos do público (MARISA, 2021).

Com isso, conseguimos identificar os principais fatores endógenos das companhias do setor de Lojas de Departamento que foram fundamentais para a rápida e consistente recuperação dessas durante a crise sanitária e econômica da Covid-19.

4. Impacto da crise para as Lojas de Departamento

Ao início da pesquisa, o intuito era identificar como foi o caminho das Lojas de Departamento ao longo do ano de 2020, onde tivemos o mais alto pico da crise sanitária e econômica imposto pela Covid-19. Pretendemos observar os resultados esperados dessas empresas, como de fato se desdobraram financeiramente e por fim, criar um paralelo com as ações adotadas por essas durante o período para entender como a gestão impactou positivamente ou negativamente essas empresas.

Primeiramente, conseguimos validar muitas das práticas colocadas como fundamentais no capítulo um nos modelos de gestão das Lojas de Departamento durante a pandemia. Dentre eles, destacam-se a proatividade das equipes de planejamento dessas empresas em busca da adaptação às adversidades, tentando sair de uma situação de desvantagem competitiva para uma vantagem, algo que aconteceu diretamente com os pontos físicos de vendas. Além disso, o empreendedorismo e inovação foi colocado à prova, e de modo geral, foi muito bem executado pelo setor que conseguiu se reinventar no mercado digital e manteve os níveis financeiros das companhias. Durante as entrevistas coletadas, dos representantes das Lojas de Departamento, podemos observar também a constante valorização dos processos internos bem estruturados, priorizando as dificuldades trazidas pelo momento de crise.

Após fazer esses cruzamentos de informação, avaliamos que as Lojas de Departamento conseguiram, de forma surpreendente para o mercado e os especialistas, encontrar meios de conseguir manter uma boa taxa de crescimento, representatividade e ganhos financeiros ao longo do ano de 2020.

O movimento foi muito parecido em boa parte das principais marcas do setor, uma quebra brusca de confiança e resultados no primeiro trimestre, para uma recuperação em vendas e confiança muitas vezes maior do que no ano de 2019, como

mostraram os relatórios financeiros, apresentados majoritariamente no segundo capítulo desse estudo. Nessa etapa da análise, conseguimos confirmar a hipótese de que a recuperação existiu não só para algumas empresas, mas sim para todo o varejo de acordo com relatórios nacionais.

Após a constatação desse crescimento homogêneo das Lojas de Departamento, partimos em busca dos porquês no capítulo três, como essas companhias conseguiram reverter o que era esperado, quais atitudes de gestão e tomadas de decisão foram importantes para tal mudança de cenário.

Algumas variáveis se mostraram mais impactantes no setor como um todo de Lojas de Departamento, e outras por sua vez, foram mais específicas, mas também tendo seu valor para a retomada frente a crise. No caso das variáveis que impactaram positivamente todas as grandes Lojas de Departamento, temos a rápida adesão ao e-commerce, direcionando o foco de vendas para as plataformas digitais, mercado esse que era justamente a luta de muitas dessas empresas, que ainda buscavam a diferenciação do produto e da experiência por meio do mercado físico, em grandes centros comerciais e shopping centers.

Paralelo ao e-commerce, tivemos a priorização de lojas físicas como centro de distribuição altamente eficiente dessas empresas, que, contando com os diversos pontos físicos espalhados por todo o Brasil, conseguiram garantir uma eficiência na logística de entrega e retirada de produtos, ganhando assim, uma vantagem no mercado digital, se comparado a pequenos e médios vendedores, ou mesmo a grandes vendedores online que não possuíam essa capilaridade em território nacional, basicamente, a o investimento em logística e distribuição das Lojas de Departamento, já estava pronto.

Olhando para as variáveis mais específicas, algumas empresas do setor conseguiram também alavancar os Marketplaces online, transformando-os em verdadeiros “shoppings online” com diversos colaboradores, como no caso da Via Varejo, Magazine Luiza e Lojas Americanas. Alinhado a essa estratégia, as empresas também buscaram aquisições de empresas para diferenciação de produtos e qualidade de imagem nesses sites, promovendo uma melhor experiência na compra online, uma vez que ainda não estava enraizada no mercado brasileiro. Vale destacar também a

criação de programas para facilitação da venda online como o “Me chama no Zap” da Via Varejo ou o “Magazinevocê” da Magazine Luiza, trazendo receitas alternativas, muito importantes em momentos de crise.

Para o futuro das Lojas de Departamento, ficou evidenciada a importância da omnicanalidade dos produtos, focando tanto na experiência e qualidade das lojas físicas, que devem atender um público de passeio e melhor localizado como em grandes centros de São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo, assim como nos meios digitais, que tendem cada vez mais a ganhar espaço no mercado de varejo.

Com relação às limitações do trabalho, pude identificar uma dificuldade para compreender o impacto direto de algumas atividades e recomendações da literatura da gestão empresarial dentro das empresas de Loja de Departamento, uma vez que essas teorias eram muito específicas e precisavam de comprovação mais direta de sua utilização. Como exemplo, o próprio modelo organizacional PDCA. Para conseguir entender no limite sua utilização, deveríamos conseguir obter a resposta direta para essa questão, algo que os materiais utilizados para pesquisa não conseguiram solucionar.

Para estudos futuros, pode-se pensar em trabalhar duas frentes principais com o intuito de maximizar as contribuições deste trabalho. Em um primeiro momento, podemos focar em entrevistas com agentes centrais das Lojas de Departamento e do varejo como um todo, tentando identificar um pouco do que colocamos como limite para esse estudo: as micro decisões dos gestores e a contribuição direta da teoria da gestão empresarial, direcionando as perguntas e identificando o real impacto dessas literaturas dentro das empresas atualmente. Além disso, a médio prazo, poderíamos analisar o efeito total da pandemia no setor, uma vez que, agora, no começo de 2022, estamos passando pelo que parece ser uma nova onda da pandemia, que tende a ter uma resposta diferente do mercado. Para se fazer essa análise, é preciso passar pelo período para ter as conclusões (principalmente financeiras) a respeito do resultado dessas lojas.

Referências Bibliográficas

SCHUMPETER, Joseph. O Fluxo Circular da Vida Econômica Enquanto Condicionado por Circunstâncias Dadas. *In*: TEORIA do desenvolvimento econômico. [S. l.: s. n.], 1964. cap. 1, p. 23-67.

LANZARIN, Raquel. Análise das estratégias adotadas pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. 2004. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade federal de santa catarina, Florianópolis, 2004.

PACHECO, Michelle. Referencial teórico. *In*: EMPREENDEDORISMO e Inovação num contexto de crise: Revisão de Literatura. [S. l.: s. n.], 2021. cap. 2, p. 76-77.

PORTER, Michael. Vantagens Competitivas: Criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina SA, 2004. 210 p.

PORTER, Michael. The New Economics: for Industry, Government, Education. 2. ed. Cambridge: Massachusetts Institute Of Technology, 1993. 255 p.

FALCONI, Vicente. Sobrevivência e produtividade. *In*: FALCONI, Vicente. TQC: Controle de qualidade total. 1. ed. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1992. cap. 1, p. 1-9.

KUPFER, David. Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 386 p.

VALENTI, Graziella. Via Varejo: lucro de R\$ 1 bi em 2020 e plano de ser maior market-place do Brasil. Exame, [s. l.], 2021. Disponível em:

<https://exame.com/exame-in/via-varejo-lucro-de-r-1-bi-em-2020-e-plano-de-ser-maior-market-place-do-brasil/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

AMÉRICO, Juliana. CEO da Via Varejo conta como foi reerguer empresa no meio da pandemia. Abril, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/mercado/ceo-da-via-varejo-counta-como-foi-reerguer-empresa-no-meio-da-pandemia/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

E-COMMERCE BRASIL (Brasil). E-commerce brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MCC-ENET. E-Commerce Brasil, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-dezembro/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

REVISTA EXAME (Brasil). Lojas Americanas deve abrir cerca de 150 lojas em 2021. Exame, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/lojas-americanas-deve-abrir-cerca-de-150-lojas-em-2021/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

GHIRALD, Victoria. Via varejo lava, passa e lucra. Isto é Dinheiro, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/via-varejo-lava-passa-e-lucra/>. Acesso em: 22 dez. 2021.

VIEIRA, Sérgio. O real avanço virtual da americanas. Isto é Dinheiro, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-real-avanco-virtual-da-americanas/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

NETO, Luciana. Índice de Confiança do Empresário do Comércio (Icec) – Dezembro de 2021. CNC - SESC SENAC, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/indice-de-confianca-do-empresario-do-comercio-icec-dezembro-de-2021/400537>. Acesso em: 20 out. 2021.

GOOGLE FINANCE (Brasil). Histórico de Ações. Google Finance, [s. l.], 2021. Disponível em:

https://www.google.com/finance/quote/MGLU3:BVMF?sa=X&ved=2ahUKEwiLI_rv2ND0AhUXLbkGHXFUDywQ3ecFegQIBRAc. Acesso em: 26 jan. 2022.

BOLETIM CIELO (Brasil). Desde mai/20, o Varejo apresentou recuperação do impacto do surto de COVID-19 no Brasil todos os meses; Bens Não Duráveis e Duráveis já voltaram aos patamares pré-crise. Cielo, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em: 23 jun. 2021.

HOEFEL, Fernanda. O Novo consumidor pós Covid. McKinsey & Company, [s. l.], 2020. Disponível em: https://www.abcem.org.br/emkt/2020/arquivos/o_novo_consumidor_po%CC%81s_covid_19.pdf. Acesso em: 26 maio 2021.

LOJAS RENNEN SA (Brasil). Relatório Anual 2020. Lojas Renner SA, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/13154776-9416-4fce-8c46-3e54d45b03a3/9147136a-16d1-963d-4039-0a576654ac02?origin=1>. Acesso em: 26 jan. 2022.

C&A MODAS (Brasil). Relatório de Resultados 4TRI e 2020. C&A, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/402adf94-e9a7-4c66-9bd9-3d0ec018abd5/17143bdc-fe7e-9313-f80c-638461d24edc?origin=2>. Acesso em: 26 jan. 2022.

MARISA (Brasil). Resultados 4T20. Marisa, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/660f4475-162e-43ea-9bd7-86de0a0ed2fa/c5d95308-7480-4ae3-8db5-c3a388cb0ed1?origin=1>. Acesso em: 26 jan. 2022.

GRUPO FUNDAMENTUS (Brasil). Invista Consciente. Grupo Fundamentus, [s. /], 2021.
Disponível em: <http://www.fundamentus.com.br/>. Acesso em: 1 dez. 2021.