



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUCINARA BENTO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO CENÁRIO PANDÊMICO: UM
ESTUDO JUNTO ÀS COMPANHIAS VAREJISTAS**

**Palmas – TO
2021**

LUCINARA BENTO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO CENÁRIO PANDÊMICO: UM
ESTUDO JUNTO ÀS COMPANHIAS VAREJISTAS**

Projeto apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Professora Ma. Ingrid Laís de Sena Costa.

**Palmas – TO
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- O48p Oliveira, Lucinara Bento de .
 O PAPEL DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO CENÁRIO
 PANDÊMICO: Um estudo junto as companhias varejistas . / Lucinara Bento
 de Oliveira. – Palmas, TO, 2021.
 41 f.

 Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus
 Universitário de Palmas - Curso de Ciências Contábeis, 2021.
 Orientador: Ingrid Laís De Sena Costa

 1. Estratégia Empresarial. 2. Planejamento Estratégico. 3. Teoria da
 Contingência. 4. Cenário Pandêmico. I. Título

CDD 657

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LUCINARA BENTO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO CENÁRIO PANDÊMICO: UM
ESTUDO JUNTO ÀS COMPANHIAS VAREJISTAS**

Projeto apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Professora Ma. Ingrid Laís de Sena Costa.

Data de aprovação: ____/____/____.

Banca examinadora:

Prof.^a. Ma. Ingrid Laís de Sena Costa. Orientadora. UFT

Prof. Me. Carlos Antônio Gonçalves de Aguiar

Prof. Dr. José Vandilo dos Santos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por guiar os meus passos e ter me conduzido até este momento. À Universidade Federal do Tocantins e aos professores do curso, por todo o aprendizado, a minha orientadora Ingrid Laís de Sena Costa por todo o apoio, por todas as orientações, todo carinho e paciência.

A minha mãe Inês Bento de Araújo por todo amor e todo esforço, aos meus irmãos, e aos meus tios Jonas Gonçalves de Oliveira e Maria Bonfim Fernandes Pereira, que contribuíram, me ajudaram e sempre estiveram ao meu lado em todas as minhas decisões.

Ao meu amigo Isael Marques da Silva, por todo seu companheirismo, por ter sido tão importante para mim na realização desse sonho. Aos meus amigos Letícia Pereira Rosa, Joyce Guedes da Silva, Luana Ventura Rodrigues, Kawala Karajá e Ezequiel Rodrigues da Silva pela amizade, parceria e todo carinho durante esses anos, por vários momentos de estudos e aprendizados. Muito obrigado!

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância.” (Jonh F. Kennedy)

RESUMO

A pandemia COVID-19 no Brasil teve início em 26 de fevereiro de 2020, e gerou um emaranhado de reviravoltas, seja na esfera social, política e econômica. Como consequência a crise econômica gerada atingiu setores diversos, bem como nas companhias de varejo, as referidas mudanças também não foram diferentes. Dessa forma as empresas precisaram se adaptar ao novo cenário pandêmico, por meio das medidas de enfrentamento, usando planejamentos e através de estratégias. Visando contribuir, o presente trabalho tem como objetivo, compreender a relação das estratégias adotadas pelas empresas de varejo com o desempenho organizacional durante a pandemia. A metodologia adotada nesta pesquisa é descritiva, documental, qualitativa e quantitativa. Na amostra de dados e coleta, utilizou empresas de capital aberto listadas na Brasil Bolsa Balcão – B3 pertencentes ao setor varejista no ano de 2020. As empresas varejistas que serviram como objeto de pesquisa para esse trabalho foram: Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via varejo. A análise compreendeu apenas o momento de forte contingência, sendo o período de pandemia do ano de 2020. Para isso, foi realizado, no tratamento e análise dos dados, a aplicação de alguns indicadores de desempenho com base nas informações trimestrais disponibilizadas pelas empresas em seus relatórios financeiros, além de análise das estratégias adotadas pelas empresas. Com isso, averiguou-se que cada companhia varejista adotou estratégias particulares. Um dos principais resultados obtidos foram as transições das vendas feitas por meio de lojas físicas para aquelas realizadas pelas lojas virtuais, ou seja, pelo meio virtual. Quanto ao desempenho, alguns indicadores obtiveram variações positivas para as três varejistas, destacando a Alavancagem, a Composição de Endividamento. No que se refere a Liquidez Corrente, apenas a Lojas Americanas conseguiu obter resultados sem decréscimo nos 4 trimestres. Com relação ao ROA (Retorno sobre ativo) e ao ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido) sofreram algumas variações com acréscimos e decréscimos durante os trimestres analisados.

Palavras-chave: Companhia de varejo; Estratégia Empresarial; Pandemia; Desempenho.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic in Brazil began on February 26, 2020, and generated a tangle of twists, be it in the social, political and economic spheres. As a consequence, the economic crisis generated reached different sectors, as well as in retail companies, the referred changes were also no different. Thus, companies needed to adapt to the new pandemic scenario, through coping measures, using planning and through strategies. In order to contribute, this paper aims to understand the relationship between the strategies adopted by retail companies and organizational performance during the pandemic. The methodology adopted in this research is descriptive, documentary, qualitative and quantitative. In the sample of data and collection, it used publicly traded companies listed in Brasil Bolsa Balcão - B3 belonging to the retail sector in the year 2020. The retail companies that served as the object of research for this work were: Lojas Americanas, Magazine Luiza and Via Varejo. The analysis comprised only the moment of strong contingency, being the pandemic period of the year 2020. For that, in the treatment and analysis of the data, the application of some performance indicators was carried out based on the quarterly information provided by the companies in their financial reports, in addition to analysis of the strategies adopted by the companies. Thus, it was found that each retail company adopted particular strategies. One of the main results obtained was the transition from sales made through physical stores to those made through virtual stores, that is, through the virtual medium. As for performance, some indicators obtained positive variations for the three retailers, highlighting Leverage, the Debt Composition. With regard to Current Liquidity, only Lojas Americanas managed to obtain results without a decrease in the 4 quarters. With regard to ROA (return on assets) and ROE (return on equity), they suffered some variations with increases and decreases during the quarters analyzed.

Keywords: Retail company; Business strategy; Pandemic; Performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Indicadores da avaliação de desempenho.....	25
Tabela 02: Resultados índice da alavancagem.....	29
Tabela 03: Composição de Endividamento.....	30
Tabela 04: Liquidez Corrente.....	31
Tabela 05: ROA.....	33
Tabela 06: ROE.....	34

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Estratégia Empresarial	18
2.2 Teoria da Contigência	19
2.2.1 Covid-19 ou Cenário Pandêmico.....	25
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	23
3.1 Classificação da pesquisa	23
3.2 Amostra e Coleta de dados	24
3.3 Tratamento e análise dos dados	25
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.	26
4.1 Estratégias de enfrentamento da crise pandêmica	26
4.1.1. Estratégias adotadas pelas Lojas Americanas	27
4.1.2. Estratégias adotadas pela Magazine Luiza	40
4.1.3. Estratégias adotadas pela Via Varejo	28
4.2 Análise do desempenho organizacional das companhias varejistas	29

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
REFERÊNCIAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

Diariamente as empresas precisam tomar decisões, estabelecer metas e mensurar seu desempenho, nesse sentido esses aspectos estão interligados ao conceito de estratégia empresarial. Nesse contexto, Porter (1996) “afirma que a estratégia empresarial é uma combinação dos fins que a empresa busca com os meios pelos quais está buscando chegar lá.”

Percebe-se por meio dessa afirmação, que uma empresa traça suas metas, como forma de definir um destino, isto é uma projeção de um futuro. Para isso, a empresa observa seu estado atual e define como almeja estar no futuro. A visão antecipada de uma empresa em relação a maneira como poderá estar alguns anos depois, exprime a ideia do planejamento estratégico.

Ainda nesta linha de raciocínio, Albuquerque (2006, p.25) acrescenta que “o Planejamento é uma técnica para indicar previamente o objetivo da empresa ou projetos, esclarecer metas e antecipar as tarefas e os meios necessários para atingi-los.”

No entanto, ainda assim, não é possível se chegar a um único modelo que todas as empresas possam se adaptar. Dessa forma, de acordo com Morgan (1996), “a teoria da contingência baseia-se na premissa da inexistência de um modelo que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois dependendo do impacto, as mudanças são diferenciadas.”

Sendo assim, é possível esclarecer o fato de que não se trata de algo absoluto, mas sim algo relativo, uma vez que depende da situação interna e externa de uma empresa. Isto porque além de cada empresa ter suas regras e particularidades, o mercado tem suas mudanças, bem como pode ter também seus momentos de crise.

Com isso, cada empresa precisa obter um processo de adaptação frente às contingências, isto é, situações inesperadas, e inclusive, uma destas é o atual cenário pandêmico. É exatamente essa adaptação que é relacionada à teoria da contingência.

Nesse íterim, conforme o pensamento de Chiavenato (1983):

Não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, ou seja, tudo é relativo e dependente. Assim, a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Uma das condições do ambiente que norteiam as empresas tem como pano de fundo a contemporânea pandemia, a qual trouxe mudanças para o desempenho organizacional das

empresas. Dessa maneira, percebe-se novas formatações como o próprio Home office e a redução da carga horária trabalhada.

Parte da equipe continuará em home office, reuniões, confraternizações, sessões de check-in e checkout diários entre líderes e colaboradores, sessões de feedback, discussões de futuro profissional, entre outros, deverão ser feitos de forma online. O grande desafio das empresas continuará a ser como manter todos os colaboradores engajados, mesmo distantes fisicamente. Para tanto, é necessária uma comunicação clara e frequente.

1.1 Problema

A pandemia trouxe mudanças em diversos aspectos, principalmente, na perspectiva empresarial. Isto porque houve a implantação de respectivas e novas formatações no desempenho organizacional das empresas. Como reflexo disso, as empresas passaram a se submeterem a série de adaptações. Assim, há uma busca pelo entendimento da seguinte questão:

Como as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas de varejo impactaram no desempenho organizacional durante o período da pandemia?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a relação das estratégias adotadas pelas empresas de varejo com o desempenho organizacional durante a pandemia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias adotadas pelas companhias do setor de varejo;
- Analisar o desempenho organizacional das companhias do setor de varejo trimestralmente.

1.3 Justificativa

A versatilidade e a amplitude do setor varejista justificam a relevância social que marca a temática, pois o mercado varejista atende a diversos segmentos da economia, o que norteia toda a sociedade. Ressalta-se a comercialização por varejo engloba vendas por meio do ramo telefônico, pela esfera da internet, bem como pela rede de supermercados, farmácias, lojas de vestuário, lojas de materiais de construção, dentre outros.

Ademais, ao retomar a questão social, é fundamental ressaltar que o setor varejista além de servir como um alicerce da manutenção social, principalmente, pela imensa oferta de mão de obra, o mesmo também possui em seu rol de opções determinadas atividades essenciais, sendo as redes de supermercados e de farmácias, uma vez que qualquer pessoa pode precisar, a qualquer momento, seja de um alimento ou de um medicamento.

Ademais, o estudo busca contribuir com a percepção das principais estratégias que as empresas utilizaram, e como estas auxiliaram no desempenho e no processo de reação dessas companhias durante esse cenário pandêmico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por 5 capítulos, onde no Capítulo 1 se encontra a definição do trabalho, sendo composto pela introdução, que tem como intuito contextualizar brevemente o tema estudado; mostrando também o problema de pesquisa, ou seja, a questão que pretende-se obter uma solução; os objetivos, separados por geral e específicos; a justificativa, elucidando os motivos para os quais a pesquisa se faz necessária; e por fim, a estrutura do trabalho que visa evidenciar as etapas adotadas nesta pesquisa.

No Capítulo 2, localiza-se a revisão da literatura, que trata de trazer informações e conceitos sobre o tema já mencionado na introdução de forma aprofundada, embasando-se em outros estudos realizados na área.

Já no Capítulo 3 trata-se da metodologia utilizada na pesquisa, a qual é dividida em tipologia da pesquisa; amostra e coleta de dados; e por último, em como será feito o tratamento e análise dos dados.

Quanto à apresentação e discussão dos resultados, encontra-se no Capítulo 4, onde é feito com base em dados e estudos a análise dos objetivos chegando aos resultados da pesquisa de forma detalhada e condizente com a realidade.

Como desfecho o Capítulo 5 traz as conclusões e recomendações, o qual é feito de forma breve um resumo dos resultados alcançados e as sugestões para pesquisas futuras que venham a acrescentar para a comunidade a respeito do tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia Empresarial

O conceito de estratégia é um tópico amplamente discutido dentro da área de administração e que está diretamente atrelado ao desempenho das organizações. A estratégia empresarial indica uma ação do presente que pretende ter uma reação no futuro. Sobre isso, Peter Drucker diz: “A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo”. Em outras palavras, a estratégia empresarial é referente ao conjunto de medidas que precisam ser consideradas e ativadas no presente, para se alcançar os objetivos que foram traçados no futuro, o que foi fruto de uma observação do passado e da presente situação da empresa.

Destarte, Drucker (1997, p.47) também expõe o seguinte: “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar.”

A questão de planejar e estabelecer metas organizacionais são fatores válidos para empresas, as quais podem ser tanto de porte pequeno, médio ou grande, pois para uma empresa ter sua competitividade restaurada no mercado, é necessário adquirir um bom planejamento.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Em primeiro lugar, “planejar” já significa a criação de um plano para se obter um determinado fim, ao passo que a estratégia seria a maneira de analisar e explorar todas as circunstâncias para chegar ao objetivo final (SITEWARE, 2020).

Trata-se de um projeto de criação e concretização de uma estratégia dentro de um contexto de uma empresa. O planejamento estratégico pretende analisar em que ponto se encontra a empresa no seu momento atual, ou seja, qual é sua posição perante o mercado; busca saber qual o lugar que a empresa pretende chegar, ou seja, qual é o seu objetivo num determinado tempo, o qual pode ser mês, ano(s) e também pretende analisar quais são os meios, os recursos utilizados para atingir o ponto almejado, como forma de alcançar as metas desejadas. Nesse sentido, Chiavenato (1983) destaca:

As questões fundamentais de um processo de planejamento estratégico: onde e como estamos? Onde queremos chegar? Como chegaremos lá? Por que queremos chegar lá? Qual a importância para as organizações antes de realizar uma análise da importância do planejamento estratégico para as organizações é necessário descrever e analisar as principais tendências, como a empresa deve se comportar, se posicionar e agir, para sua introdução, Crescimento,

Maturidade e se preparar para o eventual declínio, se antecipando e aproveitando as oportunidades.

Ainda sobre o planejamento estratégico, Gracioso (1996) também enfatiza:

O planejamento estratégico orientado para o mercado, o grande diferencial deste modelo é a metodologia de análise de mercado utilizada, que servirá de subsídio para a elaboração de estratégias e planos para alcançar os objetivos da empresa através da resolução das seguintes questões: Quais as forças que regulam a competição do nosso tipo de negócio? , Que ações nossos concorrentes poderão lançar e como poderemos enfrentá-los? Como se desenvolverá o nosso mercado? Como posicionar a nossa empresa para maximizar as chances de êxito em longo prazo?

Nota-se, então, que o planejamento estratégico é importante no momento de estabelecer o caminho que a empresa precisará, como forma de assessorar nas decisões tomadas pela organização, bem como no alcance dos resultados que possam contribuir para a efetividade e a competitividade da empresa perante o contexto do mercado.

2.2 Teoria da Contingência

A palavra “Contingência” é referente a algo incerto que pode ou não ocorrer. Como ponto de partida, a teoria da contingência possui como verdade o fato de que não existe um modelo de estrutura organizacional único que possa ser adaptável a todas as empresas.

Para essa teoria, o ambiente influencia no caráter organizacional de uma empresa. No entanto, isso não pode ser considerada uma verdade incontestável, pois há aqueles que não concordam com esse pensamento. Quem é contrário a tal raciocínio, acredita que a própria organização é quem dita as regras, as quais são regidas pela tecnologia que existe no ambiente e não propriamente pelo ambiente (TEIXEIRA, 2020).

Dessa maneira, é possível afirmar que existem duas correntes, uma que considera que o ambiente é a essência da organização e a outra que considera posiciona o ambiente em segundo plano, dando-lhe uma importância parcial.

Sobre a teoria contingencial, Fargolini (et al ,2008) explica: “A teoria contingencial também conhecida como Escola Ambiental surgiu de pesquisas que tinham como objetivo perceber se as organizações seguiam um modelo da teoria clássica.”

Clegg (et al, 2014) afirma: “Essa escola dominou a estrutura organizacional até a década de 30, estando até a metade desse século marcado ainda por sua influência.” Com isso, percebe-se que essa teoria foi mantida como soberana diante da questão organizacional, porém depois

perdeu sua influência. Assim, conforme as descobertas proporcionadas pela teoria contingencial, verificou-se que há inúmeras maneiras de se administrar uma empresa.

Assim, é cabível expor o pensamento de Camacho (2010):

O que se percebe mais tarde com os estudos da Teoria Contingencial foi que, tinha-se muitas formas de se administrar. A máxima da Teoria da Contingência é não haver uma melhor forma de administrar (the best way) uma vez que, a organização precisa estar sempre se adaptando às mudanças ambientais.

Em relação ao contexto do ambiente, este se refere ao contexto externo, é a situação em que a empresa ou organização está introduzida. Diante da complexidade e da amplitude que o ambiente comporta, como forma de facilitar seu entendimento, o mesmo é dividido em duas esferas: ambiente geral e ambiente de tarefa.

O ambiente geral é aquele que é comum a toda e qualquer organização. Ele é manifestado por meio dos fenômenos ambientais, as quais são as condições: Tecnológicas, Legais, Políticas, Econômicas, Demográficas, Ecológicas e Culturais.

Já o ambiente de tarefa, este, em contrapartida, é referente ao ambiente particular de cada organização. O ambiente de tarefa é constituído por: Fornecedores de Entradas, Clientes ou Usuários, Concorrentes e Entidades Reguladoras.

Paralelo à questão do ambiente, há também a questão da tecnologia. Então, é perceptível que não há apenas influências advindas do ambiente perante às organizações, mas também àquelas oriundas da tecnologia.

Quanto à tecnologia, as organizações usam algum tipo de tecnologia para realizar suas operações e tarefas, e ela pode ser tanto simples ou um pouco mais sofisticada. Ademais, a tecnologia pode ser vista em duas vertentes distintas: variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna. A primeira que é exógena (causada por fatores externos), ou seja, influencia a organização de fora para dentro, enquanto a segunda, sendo a interna, ela atua sobre os demais recursos (TEIXEIRA, 2020).

2.2.1 Covid-19 ou Cenário Pandêmico

Historicamente, depois das diversas crises e reviravoltas implantadas pela Segunda Guerra Mundial, surge, no cenário contemporâneo, o COVID-19. A pandemia não gerou apenas um mar de sofrimentos e mortes, mas também afetou, duramente, os aspectos sociais e econômicos do planeta. Com o Brasil a situação não foi diferente, uma vez que ele está inserido

no contexto mundial- planetário. A crise que o Brasil está vivenciando, nos dias de hoje, indica o somatório das crises já antes existentes, as quais são: crise econômica crônica, crise econômica aguda, crise de saúde pública e crise política. Portanto, frisa-se com isso que antes de qualquer manifestação do vírus chinês, o cenário brasileiro já era vítima de um processo de uma crise aguda tanto na economia quanto na política (CABRAL; MELO, 2020).

Dentre as supracitadas crises, faz-se necessário fazer referência algumas delas, as quais são crise econômica aguda e crise de saúde pública. A primeira é reflexo dos desequilíbrios no mercado, principalmente, no setor petrolífero, o que chega a ser agravado por conta irresponsabilidade das ações governamentais. Já a segunda é interligada à questão do elevado contágio do vírus, o que gera uma necessidade pela busca da preservação pela saúde das pessoas.

Portanto, em relação às informações anteriores, pode-se afirmar que diante dos inúmeros impactos que a Covid-19 desencadeou no mundo, as empresas também foram afetadas pelo cenário pandêmico. Com isso, precisaram adotar diversas estratégias para se adaptar à situação presente.

Isto porque a doença possui um nível de transmissão bastante elevado. Dessa maneira, é indiscutível que não só a saúde das pessoas está em jogo, mas também as medidas de prevenção e/ou redução da doença.

Como as empresas fazem toda a diferença no cotidiano da sociedade, elas precisam ser capazes de disponibilizar um local seguro de trabalho e com os devidos cuidados para seus profissionais. Portanto, foram necessárias inúmeras adaptações nas empresas em decorrência da crise.

A respeito das supracitadas informações, ressalta-se que a capacidade de adaptação é um importante constructo, derivado da teoria das capacidades. Consiste em ser capaz de se ajustar, se acomodar, mudar diante de um cenário de ruptura (MILES et al., 1978). Essa adaptação pode ser efetuada de forma gradual, evolutiva e por meio de rupturas (FOLKE et al., 2010). A adaptabilidade das empresas está diretamente associada a maneira de coordenar e combinar processos distintivos (PIKE; DAWLEY; TOMANEY, 2010). São moldadas pelas posições específicas que a empresa alcança, como por exemplo, o conjunto de ativos complementares, os níveis de conhecimento que são difíceis de negociar e a trajetória evolutiva da empresa. Com isso, as empresas passaram a ter a tecnologia como sua aliada para evitar o contato entre as pessoas e as técnicas da videoconferência e do home office, foram alternativas importantes. Ademais, foi necessário também aumentar a questão higienização interna.

Teece, Pisano e Shuen (1997) destacaram que a criação de riqueza em regimes de alta mudança tecnológica depende substancialmente da capacidade tecnológica, organizacional e de processos gerenciais da empresa. Portanto, está associada a identificação de novas oportunidades e organização efetiva e eficaz para conquistar tais oportunidades.

Outrossim, existiram mudanças também no ramo do varejo físico, pois está havendo uma adaptação com as vendas por meio da internet. Assim, há a disponibilização de catálogos digitais e desenvolvimento de lojas online, nas quais são realizados perfis em *marketplaces*, para fornecer as entregas locais.

Partido dessa premissa, acrescenta-se também que a conceituação de *Marketplace* é referente a encontro virtual entre os lojistas, de tal maneira que eles se tornem parceiros de vendas. Se for fazer um esclarecimento bastante básico, é como se fosse um shopping virtual perante às empresas varejistas. Há, portanto, não somente a plataforma de vendas, bem como a influência de grandes marcas, como é o caso por exemplo das Lojas Americanas e Magazine Luiza.

Por fim, ressalta-se que foi possível visualizar que a pandemia afetou inúmeros segmentos, sendo um deste o varejo, aliás não só afetou, como afeta, e ainda pretende influenciar no futuro por um tempo indeterminado, enquanto perdurar o atual cenário pandêmico.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia é referente a quadro de desenvolvimento da pesquisa. Assim, haverá um estudo sobre assunto discutido, bem como a explicação dos fatores que atinentes à discussão, como forma de organizar e facilitar o entendimento da temática escolhida.

Com base nisso, para Bruyne (1991 p. 29): “A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados.”

3.1 Classificação da pesquisa:

A metodologia a ser aplicada nessa pesquisa, possuirá como tipo de pesquisa a:

Descritiva (aquela que descreve uma realidade). Haverá uma descrição dos procedimentos adotados pelas empresas de varejo frente ao cenário da pandemia. Para Triviños (1987): “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.”

Documental (Recorre a materiais já elaborados). Portanto, informa-se que para a presente pesquisa, os documentos utilizados serão: artigos científicos, livros, monografias e sites confiáveis, os quais servirão de fonte de pesquisa.

Sobre isso, Fonseca (2002, p. 32) pontua:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Qualitativa (Relativa à coleta das informações de estratégia. Não há uma preocupação com números, mas sim com uma compreensão mais profunda seja de um grupo social, de uma organização). Existirão, portanto, disposições esclarecedoras sobre as empresas do ramo

varejista sendo a Magazine Luiza, Lojas Americanas e Via varejo no que tange aos seus desempenhos organizacionais no contexto contemporâneo (pandemia) durante quatro períodos trimestrais.

Quanto a esse tipo de pesquisa, Deslauriers (1991, p. 58):

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

Quantitativa (Relativa ao desempenho organizacional. Distintamente da pesquisa qualitativa, nessa pesquisa, os resultados podem ser quantificados). Dessa maneira, Fonseca (2002, p.20) explica:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

3.2 Amostra e Coleta dos dados

Já quanto à amostra de dados e coleta, a mesma será composta por 03 empresas de capital aberto listadas na Brasil Bolsa Balcão – B3 pertencentes ao setor varejista, sendo elas; Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via Varejo no ano de 2020. A análise compreenderá apenas o momento de forte contingência, que é esse período de pandemia do ano de 2020, para isso será realizada com base nas informações trimestrais disponibilizadas pelas empresas em seus relatórios financeiros.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Para engendrar a pesquisa realizou-se a análise do desempenho das companhias varejistas, sendo elas Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via varejo, onde foi possível examinar se houve alteração nos indicadores de desempenho durante os 4 trimestres 2020.

Dessa maneira, foram analisados os desempenhos das empresas, em virtude da observação das situações de caráter financeiro e econômico das empresas varejistas, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 1: Indicadores de avaliação de desempenho.

Dimensão	Variável/Sinal Esperado	Descrição	Representa
SITUAÇÃO FINANCEIRA	Alavancagem	$\frac{PC + PNC}{Ativo Total}$	Nível de endividamento da companhia
	Composição de Endividamento (CE)	$\frac{PC}{PC + PNC} \times 100$	Percentual de capital de terceiros no curto prazo
	Liquidez Corrente (LC)	$\frac{Ativo Circ}{Passivo Cir.}$	A capacidade de pagamento das companhias no curto prazo
SITUAÇÃO ECONÔMICA	Retorno sobre o Ativo (ROA)	$\frac{LL}{Ativo Total}$	Rentabilidade da organização no período
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	$\frac{LL}{PL - LL}$	Rentabilidade dos acionistas no período

Fonte: Elaboração do autor

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estratégias de enfrentamento da crise pandêmica

Conforme o que foi visto mais acima, é válido ressaltar que em 2020 surgiu a crise da COVID-19, um desastre mundial, com impacto significativamente negativo no desenvolvimento da economia global. Foi no final de 2019 que houve a descoberta da síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 (SARS-CoV-2) e, logo em seguida, surge a pandemia de COVID-19 (WANG et al., 2020).

Dessa forma, observa-se que um dos grandes desafios das organizações é lidar com o ambiente externo. Transformações econômicas, crises, incertezas, mudanças tecnológicas, sociais e políticas, fazem com que muitas empresas tenham que se adaptar rapidamente. Não há um consenso sobre as diferentes dimensões da incerteza (SHARMA et al., 2020).

Assim, fica evidente que o contexto da pandemia desencadeou diversas mudanças seja em aspectos sociais e econômicos do planeta. Trata-se de uma situação, portanto, que engloba diversos contextos do cotidiano, e dentre tais, as empresas estão presentes. Com a crise pandêmica, as empresas precisaram adotar medidas de enfrentamento da situação atual perante às capacidades dinâmicas.

No que tange à estratégia, afirma-se que: “Não há um conceito único de estratégia, há vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade. Alguns autores incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre eles (MINTZBERG, 2006).”

Ademais, com relação às capacidades dinâmicas, não há muita diferença também, pois não há um conceito único, pois há mais de um significado, o que é indicativo de diferentes visões. Apesar desse aspecto multissignificativo das supracitadas capacidades, ainda assim é oportuno apontar uma dessas visões: “as capacidades dinâmicas são os processos organizacionais e estratégicos pelos quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT; MARTIN, 2000).”

Partindo dessa linha de raciocínio, percebe-se também que a elaboração das estratégias para o enfrentamento dos impactos da COVID-19 no setor empresarial é uma das principais tarefas de governos e das entidades organizadas, sobretudo para mitigação dos danos econômicos e para manutenção do emprego e da geração de renda (SCHIMIDT et al., 2020).

Diante disso, as empresas varejistas precisaram se adaptar no momento da pandemia, de tal maneira que pudessem adotar medidas, estratégias de enfrentamento quanto ao cenário atual.

Como reflexo disso, essas empresas passaram a adotar mudanças nos procedimentos de venda, entrega e promoção de seus produtos.

Na época antes da pandemia, as companhias varejistas eram muito dependentes da loja física. Contudo, no momento presente, precisaram não somente a adaptar suas vendas pela via on-line, como também buscaram acelerar a transformação digital, como forma de agilizar a procura dos clientes pelos seus produtos.

Segundo a pesquisa do grupo SMB (Empresa estadunidense focada na área tecnológica), referente aos impactos e estratégias para empresas durante pandemia, foi revelado que um terço de todos os proprietários de pequenas e médias empresas aumentaram a sua atuação nos canais on-line, canais de vendas digitais, *marketplaces* e na criação de sites, ajudando a substituir parte dos negócios que estão perdendo nas lojas físicas durante a pandemia.

Dessa maneira, é evidente que as mídias sociais como o *facebook* e o *instagram* serviram como grandes tecnologias impulsionadoras para manter seus clientes atualizados sobre as ofertas disponibilizadas pelas empresas de varejo.

Por conseguinte, houve também a expansão das opções de atendimento, como: entrega na calçada ou retirada na loja. É interessante enfatizar que apesar do método compra on-line ou retire na loja não serem técnicas novas, elas tornaram-se populares no contexto da pandemia.

Como maneira de administrar a quantidade de pessoas dentro da loja, isto é, trata-se de uma maneira de manter o distanciamento social. Então, há em questão, portanto, a medida do agendamento. Com isso, o cliente não precisa visitar, fisicamente, a loja. O mesmo fará uma consulta virtual e se decidir por uma determinada mercadoria, a loja disponibilizará uma fatura para efetuar o pagamento e depois a entrega é, posteriormente, decidida. Por outro lado, afirma-se também que o cliente pode até agendar uma visita à loja, se for do seu interesse.

Por fim, outra estratégia adotada também seria a transição para pagamento sem contato. Em virtude da pandemia, está havendo um receio no momento de tocar o dinheiro na hora do pagamento. Assim, há uma redução do contato presencial do cliente com a loja. Então, o pagamento pode ser feito por meio do cartão ou faturas.

4.1.1 Estratégias adotadas pelas Lojas Americanas

Como forma de enfrentar a crise pandêmica da melhor forma, as lojas Americanas instituíram uma série de estratégias. Dentre tais, providenciaram, portanto, um plano de revisão de custos e de pré-pagamento das dívidas.

Dessa maneira, houve a criação de um comitê de crise, o qual possibilitaria um controle diário dos impactos da covid-19 causados na empresa. É válido enfatizar também que as referidas medidas foram utilizadas na manutenção da posição de caixa das Lojas Americanas. Outra medida adotada foi a revisão das linhas de despesa, bem como dos planos de investimentos da empresa.

4.1.2 Estratégias adotadas pela Magazine Luiza

Suas estratégias para continuar crescendo em meio aos desafios proporcionados pela pandemia foram apostar seus investimentos em *e-commerce* e em *omnichannel*. O primeiro refere-se às técnicas de vendas dos produtos pelo meio eletrônico, isto é, pelas lojas virtuais. Assim, qualquer pessoa pode fazer seu cadastro na loja virtual, por meio do preenchimento dos dados solicitados e tornar-se um afiliado.

Dessa forma, esse indivíduo pode organizar os produtos que deseja anunciar e, por consequência, dá início ao seu negócio virtual. Cada vez que o link do vendedor for utilizado pelo consumidor, este ganhará uma comissão. Quanto maior for a dedicação e o nível de experiência do vendedor, maior será a comissão. Haverá uma classificação dos vendedores em categorias: bronze, prata, ouro e diamante. Portanto, quanto mais estratégias são utilizadas para alcançar mais clientes, maiores são as chances de lucrar mais.

Já com relação à estratégia da *omnichannel*, esta tem por função a redução das diferenças entre as vendas realizadas seja pelo campo *online* quanto pelo *offline*, de tal maneira que a loja possa chegar a uma situação de equilíbrio, ou seja, num consenso no que tange suas atividades físicas e virtuais.

Por fim, a Magazine Luiza (também conhecida como Magalu) diferente da maioria das companhias varejistas, ela conseguiu aumentar suas vendas durante o período da pandemia. De acordo com a presidente do conselho Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, o significativo desempenho da empresa foi em decorrência de um dos principais motivos, sendo: o intenso investimento no ramo digital.

4.1.3 Estratégias adotadas pela Via Varejo

Tanto em virtude da restrição de circulação de pessoas, bem como por conta do fechamento das lojas físicas, a Via Varejo ainda assim conseguiu manter uma boa posição de caixa, além de ter planejado um relativo aumento nas atividades online.

Então, a companhia Via Varejo, a qual é a dona das Casas Bahia e Ponto Frio, apostou na venda remota das suas mercadorias. Sendo assim, a venda ocorreria via whats app, pois o vendedor mandaria o link para o cliente. Como resultado disso, haveria a comissão para o vendedor e a satisfação do cliente mediante sua relação comercial com o vendedor.

4.2 Análise do desempenho organizacional das companhias varejistas

As companhias analisadas foram um total de 03, sendo elas; a Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via varejo, sendo observados o desempenho dos 4 trimestres de 2020. As análises feitas foram em relação aos indicadores de alavancagem, composição de endividamento, liquidez corrente, retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

A Alavancagem é definida de acordo com Gitman (2008), como o índice de endividamento geral que deve ser calculado utilizando a divisão do passivo exigível total da entidade pelo seu ativo total, onde o resultado quanto mais elevado indicará um aumento no lucro proporcionado pelo capital de seus investidores, tendo em vista que este indicador é utilizado para aferir a proporção dos ativos financiados da empresa, ou seja a alavancagem representa o nível de endividamento da companhia. Na tabela 02 temos os seguintes resultados da alavancagem calculada para as três empresas analisadas:

Tabela 02 – Resultados índice de Alavancagem

EMPRESAS	LOJAS AMERICANAS (313)	MAGAZINE LUIZA (521)	VIA VAREJO (511)
Classe	ON	ON	ON
Código	LAME3	MGLU3	VVAR3
Setor Econômica	Comércio	Comércio	Comércio
Alavancagem (PE/AT) – 1º trim.	0,776936143	0,587834561	0,97322361
Alavancagem (PE/AT) – 2º trim.	0,784794717	0,637922816	0,82581847
Alavancagem (PE/AT) – 3º trim.	0,600002098	0,661853421	0,812653849
Alavancagem (PE/AT) – 4º trim.	0,269831491	0,702793826	0,819125121

Fonte: Elaboração do autor

Observando que a alavancagem, apresenta o endividamento geral da empresa, de acordo com os resultados a Lojas americanas, nos 4 trimestres apresentou baixo nível, sendo observado que no 1º trimestre o índice de Alavancagem era 0,78 sendo reduzido para 0,27 no último semestre 2020, ou seja, a uma elevada redução da dependência de recursos de terceiros nesse período.

Já a Magazine Luiza, obteve uma situação contrária, sendo possível verificar que a companhia teve aumento no índice de alavancagem nos 4 trimestres, tendo em vista que o índice no 1º trimestre era 0,59, aumentando nos seguintes, chegando no 4º trimestre com índice de endividamento de a 0,70. O que demonstra que apesar das estratégias adotadas pela companhia a mesma elevou o seu nível de endividamento no período.

Por fim, a Via varejo que apresentou decréscimo no índice de endividamento geral, tendo apresentado no 1º trimestre de 0,97, no segundo 0.82, no terceiro 0.81 e no último se manteve. Importante ressaltar que mesmo com a redução, a empresa tem o maior nível de endividamento em comparação as demais empresas analisadas pela pesquisa.

Tabela 03: Composição de Endividamento

EMPRESAS	LOJAS AMERICANAS (313)	MAGAZINE LUIZA (521)	VIA VAREJO (511)
Classe	ON	ON	ON
Código	LAME3	MGLU3	VVAR3
Setor Econômica	Comércio	Comércio	Comércio
Composição de endividamento 1º Trim.	37,90531011	58,06521312	66,4606404
Composição de endividamento 2º Trim.	38,47341378	72,96641962	58,59720946
Composição de endividamento 3º Trim.	45,18148257	74,24609716	63,4220221
Composição de endividamento 4º Trim.	37,96632954	77,45166523	68,31259002

Fonte: Elaboração do autor

A composição de Endividamento segundo Moreira (2003) “indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a Curto Prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparadas com as obrigações totais”. Ou seja, indica o percentual de capital de terceiros no curto prazo, e basicamente determina se a companhia possui disponibilidade ou aplicações financeiras

suficientes para honrar pagamentos de dívidas de curto prazo. Para calcular a composição do endividamento é preciso dividir a soma dos passivos de curto prazo pelo total do passivo exigível da empresa (curto e longo prazo). Ao final, multiplica-se o resultado por 100.

Nas companhias analisadas, verifica-se que a Lojas Americanas, teve um aumento no índice, no entanto no último trimestre ele se manteve, sendo ele 37,9 no primeiro trimestre, 38,5 segundo, 45,2 no terceiro e quarto 37,9. Esses números revelam que a empresa manteve menos de 50% do capital de terceiros no curto do prazo, importante ressaltar que com esses números a mesma não interfere em sua capacidade de pagamento, conforme demonstrado pela liquidez na tabela seguinte.

Entretanto a Magazine Luiza obteve apenas acréscimo nos 4 trimestres, com o primeiro sendo 58,1 e finalizando com 77,4 no quarto trimestre. O que evidencia um elevado nível de dívidas de curto prazo. Apesar disto a empresa ainda demonstra uma boa capacidade de pagamento (vista pelo indicador de liquidez), e sendo assim pode culminar numa redução de custos para empresa, visto que a dívida de curto prazo tende a ser menos onerosa do que a de longo prazo.

A Via varejo apresentou 66,5 no primeiro trimestre, obteve um decréscimo de 58,6 no 2º, seguido de dois acréscimos 63,4 no terceiro e o último de 68,3. De maneira geral, isso revela uma constância no nível de endividamento de curto prazo.

Tabela 04: Liquidez Corrente

EMPRESAS	LOJAS AMERICANAS (313)	MAGAZINE LUIZA (521)	VIA VAREJO (511)
Classe	ON	ON	ON
Código	LAME3	MGLU3	VVAR3
Setor Econômica	Comércio	Comércio	Comércio
Liquidez corrente 1º Trim.	1,950511386	1,791194479	0,773766469
Liquidez corrente 2º Trim.	1,934212843	1,387631408	1,171241178
Liquidez corrente 3º Trim.	2,333088819	1,339194761	1,150638957
Liquidez corrente 4º Trim.	2,611491707	1,252137357	1,040601179

Fonte: Elaboração do autor

A Liquidez corrente, indica a capacidade que a companhia tem para cobrir os custos a curto prazo, ou seja, dinheiro que ela possui para pagar dívidas de curto prazo. Para isso basta dividir ativo circulante pelo passivo circulante.

Segundo Iudícibus (1998):

Este quociente relaciona quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo. É um índice muito divulgado e frequentemente considerado como o melhor indicador de situação de liquidez da empresa. (p. 100)

Quando o resultado desse índice for maior que 1 significa que esta, tem capital suficiente para cobrir as dívidas. Se for menor, a companhia não teria como arcar com as dívidas.

quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa. Um índice igual a 2,0 pode ser considerado aceitável, mas isso depende do setor em que a empresa atua. Por exemplo, um índice de liquidez corrente de 1,0 seria aceitável para uma empresa de serviços públicos, porém inaceitável para uma indústria. Quanto mais previsíveis os fluxos de caixa de uma empresa, menor o índice aceitável. (GITMAN, 2012, p.52)

Podemos verificar que na Lojas Americanas, nos 4 trimestres consecutivos a companhia apresentou índice acima de 1, sendo 1,9 no primeiro trimestre, 1,9 no segundo, no terceiro 2,3 e no último 2,6 assim sendo, indica que a companhia nos 4 trimestres obteve recursos suficientes para arcar com as dívidas no curto prazo.

A Magazine Luiza, iniciou o primeiro trimestre com 1,7 seguindo com três decréscimos de 1,3 no segundo, mantendo o mesmo no terceiro e finalizando com 1,2. Mas ainda assim, demonstra que ela obteve recursos suficientes para o cumprimento de suas obrigações.

Por fim, a Via varejo que obteve o índice do primeiro trimestre abaixo de 1, sendo 0,77 não apresentando capital suficiente para arcar com dívidas a curto prazo, mas recuperando no semestre seguinte, tendo acréscimo para 1,1 no segundo e terceiro e no último trimestre obteve 1,0. Tendo apenas recursos necessários. Em comparação com as demais é a que apresenta a situação mais desconfortável do ponto de vista da solvência organizacional, apresentando indicadores muito próximos ao limite, entretanto essa é uma característica desse setor de comércio varejista.

EMPRESAS	LOJAS AMERICANAS (313)	MAGAZINE LUIZA (521)	VIA VAREJO (511)
Classe	ON	ON	ON
Código	LAME3	MGLU3	VVAR3
Setor Económica	Comércio	Comércio	Comércio
ROA - 1° Trim.	-0,002677814	0,001778168	0,000543047
ROA - 2° Trim.	-0,001029141	-0,003137373	0,002242385
ROA - 3° Trim.	0,000889284	0,00944313	0,019626106
ROA - 4° Trim.	0,008513343	0,008905677	0,010164569

Fonte: Elaboração do autor

O ROA (Retorno sobre ativo) demonstra o quanto a companhia é rentável em relação ao total de ativos que ela dispõe. Ou seja, demonstra quanto de lucro a entidade obtém em relação aos recursos nela investidos. Quanto maior ROA, melhor. Para cálculo do ROA, o lucro é dividido pelo Ativo Total da empresa.

A lojas Americanas obteve os dois primeiros trimestres de retornos negativos, seguidos dos dois últimos com retornos positivos, entretanto inferiores a 1%. O que demonstra que operacionalmente falando o ano de 2020 não trouxe retorno para a companhia, a mesma se manteve da neutralidade.

Situação semelhante é evidenciada pela Magazine Luiza, demonstrando que a atividade operacional da mesma foi capaz apenas de gerar retornos capazes de cobrir com os custos desses processos organizacionais.

Por último, a Via varejo apresentou uma realidade muito parecida, sendo um pouco mais confortável, visto que nos dois últimos trimestres alcançou retornos próximo a 2%, o que pode indicar uma maior efetividade da gestão da companhia nesse período.

Tabela 06: ROE

EMPRESAS	LOJAS AMERICANAS (313)	MAGAZINE LUIZA (521)	VIA VAREJO (511)
Classe	ON	ON	ON
Código	LAME3	MGLU3	VVAR3
Setor Econômica	Comércio	Comércio	Comércio
ROE – 1° Trim.	-0,0119	0,0041	0,0207
ROE – 2° Trim.	-0,0048	-0,0087	0,0130
ROE – 3° Trim.	0,0022	0,0287	0,1170
ROE – 4° Trim.	0,0263	0,0309	0,0595

Fonte: Elaboração do autor

O ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido), representando a rentabilidade dos acionistas no período, ou seja, com ele pode observar o nível de eficiência da companhia para aplicar os recursos para gerar valor e lucro. Essa ferramenta é fundamental para analisar se o negócio está bem ou não e determinar a continuidade do capital na empresa. Este retorno pode ser calculado dividindo o lucro líquido pelo seu patrimônio líquido obtendo o real valor de retornos dos recursos aplicados.

A lojas Americanas apresentou o índice negativo no primeiro trimestre (-0,01) e (-0,00) demonstrando uma perda de riqueza para os acionistas nesse momento. Porém o terceiro foi 0,002 e o último 0,026, evidenciando uma recuperação da companhia, e com isso fornecendo um retorno positivo aos investidores da organização.

Já a Magazine Luiza obteve 1° trimestre 0,4% o segundo negativo (-0,008) e os dois últimos de 2,8% e 3%. O que também evidencia uma recuperação da companhia no segundo semestre do ano de 2020, ainda que discreta, mas fornecer um retorno positivo para os acionistas da instituição.

A Viavarejo teve retornos positivos nos 4 trimestres. Sendo o primeiro 2%, segundo 1,3%, terceiro de 11,7% e o último de 5,95%. Evidenciando assim o melhor desempenho na perspectiva financeira aos acionistas, uma vez que obteve retornos positivos em todos os trimestres do período analisado, e de forma mais significativa no segundo semestre um retorno expressivo aos seus investidores. Demonstrando assim uma boa gestão financeira da empresa, que veio agregar a performance organizacional da mesma.

De maneira geral, percebe-se que as empresas do setor varejista mesmo diante do contexto pandêmico conseguiram utilizar-se de estratégias que possibilitaram a manutenção do desempenho da companhia sem compromete-la, e com uma gestão que possibilitou retornos para estas, mesmo que em escalas muito pequenas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta pesquisa foi compreender a relação das estratégias adotadas pelas empresas de varejo com o desempenho organizacional durante a pandemia.

Diante das informações apresentadas, pode se concluir que perante o cenário da pandemia, o mundo todo passou por diversas transformações em diversos contextos: social, político, econômico, dentre outros.

No ramo econômico, as companhias estão inseridas e para elas também foram desencadeados muitos desafios frente a pandemia. Isto porque a pandemia gerou crises econômicas em todos os lugares, e se adaptar ao novo momento, requer muita força de vontade, visão, perseverança e criatividade.

No entanto, para se chegar ao contexto exposto mais acima, foi necessário perpassar antes, pela exposição dos ideais de estratégia empresarial, planejamento estratégico e teoria da contingência.

Esse trabalho se comprometeu a analisar qual foi o desempenho e as medidas estratégicas adotadas pelas empresas varejistas (Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via Varejo) frente à pandemia durante o período dos 4 trimestres de 2020. Quanto ao desempenho, após análises dos indicadores, alguns obtiveram variações, a Lojas Americanas, no 1º trimestre o índice de Alavancagem apresentou 0,78 sendo reduzido para 0,27 no último semestre 2020, ou seja, a uma elevada redução da dependência de recursos de terceiros nesse período.

Já a Magazine Luiza, obteve uma situação contrária, sendo possível verificar que a companhia teve aumento no índice de alavancagem nos 4 trimestres, tendo em vista que o índice no 1º trimestre era 0,59, aumentando nos seguintes, chegando no 4º trimestre com índice de endividamento de a 0,70. O que demonstra que apesar das estratégias adotadas pela companhia a mesma elevou o seu nível de endividamento no período.

Por fim, a Via varejo que apresentou decréscimo no índice de endividamento geral, tendo apresentado no 1º trimestre de 0,97, no segundo 0.82, no terceiro 0.81 e no último se manteve. Importante ressaltar que mesmo com a redução, a empresa tem o maior nível de endividamento em comparação as demais empresas analisadas pela pesquisa. Na Composição de Endividamento verifica-se que a Lojas Americanas, teve um aumento no índice, no entanto no último trimestre ele se manteve, sendo ele 37,9 no primeiro trimestre, 38,5 segundo, 45,2 no terceiro e quarto 37,9. Esses números revelam que a empresa manteve menos de 50% do capital de terceiros no curto do prazo, importante ressaltar que com esses números a mesma não

interfere em sua capacidade de pagamento, conforme demonstrado pela liquidez na tabela seguinte.

Entretanto a Magazine Luiza obteve apenas acréscimo nos 4 trimestres, com o primeiro sendo 58,1 e finalizando com 77,4 no quarto trimestre. O que evidencia um elevado nível de dívidas de curto prazo. Apesar disto a empresa ainda demonstra uma boa capacidade de pagamento (vista pelo indicador de liquidez), e sendo assim pode culminar numa redução de custos para empresa, visto que a dívida de curto prazo tende a ser menos onerosa do que a de longo prazo.

A Via varejo apresentou 66.5 no primeiro trimestre, obteve um decréscimo de 58,6 no 2º, seguido de dois acréscimos 63,4 no terceiro e o último de 68,3. De maneira geral, isso revela uma constância no nível de endividamento de curto prazo.

No que se refere a Liquidez Corrente, apenas a Via varejo que obteve o índice do primeiro trimestre abaixo de 1, sendo 0,77 não apresentando capital suficiente para arcar com dívidas a curto prazo, mas recuperando no semestre seguinte, tendo acréscimo para 1,1 no segundo e terceiro e no último trimestre obteve 1,0. Tendo apenas recursos necessários. Em comparação com as demais é a que apresenta a situação mais desconfortável. Com relação ao ROA (Retorno sobre ativo) e ao ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido) as três companhias sofreram algumas variações com acréscimos e decréscimos durante os trimestres analisados, mais ainda assim, obtendo mesmo que pequenos, alguns retornos.

Por fim, ressalta-se também que as empresas de varejo, as quais são alvos dessa pesquisa, conforme o que foi mencionado acima, estas precisaram adotar medidas estratégicas de enfrentamento da crise e de fato o fizeram, tais como: o repensar das redes sociais, a expansão das opções de atendimento, o oferecimento de produtos via agendamento na loja e o pagamento sem contato entre outras medidas.

A principal contribuição desse estudo, e demonstrar a relação entre as estratégias adotadas pelas empresas e o desempenho organizacional durante a pandemia. A segunda contribuição e avançar no entendimento de quais estratégias foram adotadas, por estas empresas para resistir, crescer e se expandir.

Ressalta-se que essa pesquisa avaliou estratégias adotadas pelas três empresas de varejo durante o período dos 4 trimestres de 2020 e utilizou somente os indicadores de desempenho, e assim, para futuros trabalhos, seria interessante buscar estudar outras formas de análise, visando diferentes indicadores, com mais empresas ou de outros setores comerciais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, André de. **Entenda como o Magazine Luiza consegue crescer em meio à pandemia.** Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/entenda-como-o-magazine-luiza-consegue-crescer-em-meio-a-pandemia/>> Acesso em: 04 abr. 2021.
- ABREU, Kaype. **Via varejo quer vender de forma remota durante a pandemia e postergar parcela de carnê.** Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/via-varejo-comentario-pos-balanco/>> Acesso em: 04 abr. 2021.
- Abordagem Contingencial da Administração.** Disponível em: <<https://monografias.brasile scola.uol.com.br/administracao-financas/abordagem-contingencialadministracao.htm>> Acesso em: 28 mar.2021.
- As causas econômicas da Segunda Guerra Mundial.** Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/educacao/historia/as-causas-economicas-da-segundaguerramundial,8c7842ba7d2da310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>Acesso em: 02 dez.2020.
- ABREU, Leandro. **Coronavírus: quais medidas as empresas podem tomar diante da pandemia de covid-19.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/coronavirus/> Acesso em: 02 dez. 2020.
- ALBUQUERQUE, A.C.C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações.** São Paulo: Summus, 2006.
- ANDRADE, Márcio Roberto. **Planejamento Estratégico: O que é e como fazer o seu do zero.** Disponível em:< <https://blog.contaazul.com/planejamento-estrategico-o-que-e-comofazer-o-seu-do-zero>>Acesso em: 04 dez. 2020.
- ANDRADE, Luiza. **O que é estratégia empresarial e 4 simples passos que definem como fazer uma estratégia empresarial de sucesso.** Disponível em:<<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-eestrategia-empresarial/>>Acesso em: 02 dez.2020.
- BRITO, Márcio Ananias de. **Planejamento estratégico: conceito e aplicações.** Disponível em:<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-estrategico-conceito-e-aplicaes/>> Acesso em: 04 dez. 2020.
- CAVALLINI, Marta. **Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho; veja as 10 principais tendências.** Disponível em:< <https://g1.globo.com/economia/concursos-eemprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as10-principaistendencias.ghtml>> Acesso em: 02 dez. 2020
- CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores condicionantes da gestão de custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: Uma abordagem a Luz da Teoria da Contingência.** 2010. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de

Ciências Contábeis, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis - São Paulo, 2010. Disponível em:< <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>> Acesso em: 16 jun. 2017

CHIAVENATO, Adalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGrawHill, 1987.

CABRAL, S.; MELO, C. **A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalisador da covid-19**. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade v.14, n. 39, p. 3681-3688.

CLEGG, Stewart R. et al (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014. 463 p. (Handbook de Estudos Organizacionais). Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer.

Confira as 4 estratégias para empresas durante pandemia Covid-19. Disponível em:< <https://www.gestaocovid.com.br/estrategias-empresas-pandemia/>> Acesso em: 28 mar. 2021
DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Lojas Americanas e B2W adiam pré-pagamento de dívidas e revisam custos. Disponível em:<<https://www.istoedinheiro.com.br/lojas-americanas-e-b2w-adiam-pre-pagamento-de-dividas-e-revisam-custos/>> Acesso em: 04 abr. 2021.

Loja virtual do Magazine Luiza: como funciona e quanto é possível lucrar. Disponível em:< <https://gyramais.com.br/blog/loja-virtual-do-magazine-luiza-como-funciona-e-quanto-e-possivel-lucrar/>> Acesso em: 04 abr. 2021.

MARCONDES, José Sérgio. **Estratégia Empresarial: O que é? Conceito, quais são, como fazer?** Disponível em:<<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/estrategia-empresarial-o-quee-tipos-como-fazer/#:~:text=Estrat%C3%A9gia%20empresarial%20s%C3%A3o%20a%C3%A7%C3%B5es%20de,de%20atingir%20objetivos%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20estabelecidos.>> Acesso em: 02 dez.2020.

Marketplace ou E-commerce: qual é o mais adequado para o seu negócio? Disponível em:< <https://www.programanex.com.br/blog/marketplace-ou-e-commerce-qual-e-o-mais-adequado-para-o-seunegocio>> Acesso em: 28 mar.2021.

Métodos de pesquisa. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 04 dez. 2020.

Metodologia. Disponível em:< https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9443/9443_4.PDF> Acesso em: 01 dez. 2020.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

NETO, Francisco da Nóbrega Medeiros. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise**. Disponível

em:>[https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamentopara-as-organizações-em-tempos-de-crise#:~:text=193\)%20cita%20estrat%C3%A9gia%20como%3A%20%E2%80%9C,necess%C3%A1rios%20para%20alcan%C3%A7ar%20essas%20metas%20%E2%80%9D.>](https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamentopara-as-organizações-em-tempos-de-crise#:~:text=193)%20cita%20estrat%C3%A9gia%20como%3A%20%E2%80%9C,necess%C3%A1rios%20para%20alcan%C3%A7ar%20essas%20metas%20%E2%80%9D.>) Acesso em: 04 dez. 2020.

O papel da teoria contingencial para administração de um negócio próprio.

Disponível em:< <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-papel-da-teoria-contingencial-para-administracao-de-um-negocio-proprio/>> Acesso em: 04 dez. 2020.

O que é ambiente organizacional e como ele influencia os negócios? Disponível em:

<<https://www.xerpa.com.br/blog/ambiente-organizacional/>> Acesso em: 05 dez.2020.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 2012.

Produtividade em meio à pandemia: a pesquisa de clima pode ajudar? Disponível em:

<<https://rhpravoce.com.br/posts/produtividade-em-meio-a-pandemia-a-pesquisa-de-climapode-ajudar>> Acesso em: 02 dez. 2020.

SANTOS, Nayara. **Mercado Varejista: 6 características importantes sobre o assunto**.

Disponível em:< <https://listenx.com.br/blog/mercado-varejista/>> Acesso em: 01 dez.2020.

SPÓSITO, Edson Alcebíades e et al. **A importância do planejamento estratégico na geração de um negócio: estudo de caso na empresa cachaça e cia**.

Disponível em:<http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411114205.pdf> Acesso em: 02 dez.2020.

SENHEM, Simone e et al. **Capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise**. Disponível

em:<<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5995>> Acesso em: 28 mar. 2021.

SOARES, Yara Magaly Albano e et al. **Informações contingenciais: um estudo sobre o efeito da percepção de gestores para o plano estratégico da empresa**.

Disponível em:<
<http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20028%20III.pdf>> Acesso em: 04 dez. 2020.

TEIXEIRA, Frank da Silva. **Teoria da Contingência**. Disponível em:

<<https://www.coladaweb.com/administração/teoria-da-contingencia>> Acesso em: 02 dez. 2020.

Você sabe o que é planejamento estratégico? faça o seu respondendo 3 perguntas.

Disponível em:< <https://www.siteware.com.br/gestaoestrategica/o-que-e-planejamento-estrategico/>> Acesso em: 02 dez.2020.

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz.
Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. Disponível em:
<<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5995>> Acesso em: 28 mar. 2021.