

**Ações tomadas por grandes empresas varejistas diante de um cenário de ameaças e incertezas decorrentes do covid-19 e o comércio eletrônico**

**Actions taken by large retail companies against a scenario of threats and uncertainties arising from covid-19 and electronic commerce**

**Acciones de las grandes compañías minoristas ante un escenario de amenazas e incertidumbres derivadas del covid-19 y el comercio electrónico**

Como citar:

Silva, Elvia, J. R.; Krudycz, Luiz C.; Bertolini, Geysler R. F. (2024). Ações tomadas por grandes empresas varejistas diante de um cenário de ameaças e incertezas decorrentes do covid-19 e o comércio eletrônico. Revista Gestão & Tecnologia, v. 24, nº 4, p. 288-317

Elvis Joel Rodrigues da Silva  
Academico do Mestrado em Contabilidade da Unioeste  
<https://orcid.org/0000-0002-0745-4510>

Luiz Carlos Krudycz  
Acadêmico do Mestrado em Contabilidade da Unioeste  
<https://orcid.org/0000-0001-7557-9844>

Geysler Rogis Flor Bertolini  
Docente do Doutorado Profissional em Administração. Doutora em Desenvolvimento Rural Sustentável e do Mestrado em Contabilidade da Unioeste.  
<http://orcid.org/0000-0001-9424-4089>

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 21/02/2024  
Aprovado em 25/09/2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

## Resumo

**Objetivo:** Identificar sob as luzes da teoria contingencial quais foram as ações tomadas por grandes empresas varejistas, com o intuito de manter o funcionamento dos seus negócios, frente a um cenário de pandemia provocada pelo Covid-19.

**Método:** A pesquisa foi descritiva com métodos qualitativos. A coleta dos dados se deu através dos documentos disponibilizados para o investidor, obtidos no *website* das empresas selecionadas. O período analisado compreende os meses de janeiro a agosto de 2020.

**Originalidade/Relevância:** O presente trabalho amplia a discussão sobre as contingências em específico a contingente ambiente e tecnologia no cenário empresarial e como as organizações lidam com elas em momentos de crise.

**Resultados:** O presente trabalho encontrou evidências de que o cenário de pandemia fortaleceu e canalizou esforços para que as organizações elevassem os seus trabalhos e a sua forma de atuação para outro nível com o auxílio dos recursos tecnológicos a inovação se tornou item fundamental para a perpetuidade das organizações no ambiente que se encontram inseridas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A principal contribuição do estudo reforça a significância da teoria, relacionando os aspectos Ambiente e Tecnologia com as circunstâncias pela qual os empresários se depararam, revelando o quão sensíveis estão suas empresas aos ambientes internos e externos.

**Palavras-chave:** Comércio eletrônico; Crise; Covid-19; Fator Contingencial; Inovação.

## Abstract

**Purpose:** Identify under the lights of the contingency theory what were the actions for large retail companies, in order to keep their businesses running, facing a pandemic scenario caused by COVID-19.

**Theoretical framework:** The research was descriptive with qualitative methods. Data collection took place through the documents made available to the investor, obtained on the website of the selected companies. The analyzed period comprises the months from January to August 2020.

**Originality/Relevance:** This paper expands the discussion on the specific contingencies related to the contingent environment and technology in the business scenario and how organizations deal with them in times of crisis.

**Results:** This study found evidence that the pandemic scenario strengthened and channeled efforts for organizations to raise their work and their way of acting to another level with the help of technological resources, innovation has become a key item for the perpetuity of organizations in the environment that are inserted.

**Theoretical contributions/ methodological:** The main contribution of the study reinforces the significance of the theory, relating the Environment and Technology aspects to the circumstances that entrepreneurs have faced, revealing how sensitive their companies are to internal and external environments.

**Keywords** - E-commerce; Crisis; Covid-19; Contingency Factor; Innovation.

## Resumen

**Objetivo:** Identificar, a la luz de la teoría de la contingencia, qué acciones fueron tomadas por las grandes empresas de retail, con el fin de mantener en funcionamiento sus negocios, ante un escenario pandémico por Covid-19.

**Método:** La investigación fue descriptiva con métodos cualitativos. La recogida de datos se realizó a través de documentos puestos a disposición de los inversores, obtenidos de los sitios web de las empresas seleccionadas. El período analizado comprende los meses de enero a agosto de 2020.

**Originalidad/Relevancia:** Este documento amplía la discusión sobre las contingencias específicas del entorno contingente y la tecnología en el escenario empresarial y cómo las organizaciones las afrontan en tiempos de crisis.

**Resultados:** Este estudio encontró evidencia de que el escenario pandémico fortaleció y canalizó esfuerzos para que las organizaciones eleven su trabajo y su forma de actuar a otro nivel con la ayuda de recursos tecnológicos, la innovación se ha convertido en un elemento clave para la perpetuidad de las organizaciones en el entorno que se insertan.

**Aportes teórico-metodológicos:** El aporte principal del estudio refuerza la trascendencia de la teoría, relacionando los aspectos de Medio Ambiente y Tecnología con las circunstancias que han atravesado los emprendedores, revelando la sensibilidad de sus empresas a los entornos internos y externos.

**Palabras clave:** Comercio electrónico. Crisis; Covid-19; Factor de contingencia; Innovación.

## 1 INTRODUÇÃO

O novo coronavírus, denominado de Covid-19, foi identificado na China em dezembro de 2019, (Lana et al, 2020). Na visão de Souza (2020) a pandemia impactou bruscamente a vida dos indivíduos e os mercados globais, em todos os níveis, por conta da velocidade com o qual vírus se disseminou. Devido a necessidade de isolamento, no intuito de conter o vírus, os países foram gradativamente forçados a parar (Ferreira Junior & Rita, 2020). Esta ação teve reflexo no cenário econômico, pois com as pessoas dentro de casa o comércio acabou sendo afetado. Ortigoza (2010) aduz que o comércio é um instrumento valioso para o desenvolvimento local e conseqüentemente global e que este responde por um elevado número de empregos urbanos.

Diante de um cenário desfavorável para a circulação de pessoas e com o advento da internet, que revolucionou a sociedade, o acesso instantâneo a produtos e serviços trouxe muita agilidade e facilidade (Torres, 2009). O comércio eletrônico ganhou o seu espaço e vem crescendo em ritmo acelerado, em nível global e cada vez mais as empresas estão canalizando os seus esforços para fazerem parte deste mercado, é possível por exemplo adquirir ingressos de forma online a qualquer momento e para os mais diversos esportes sem enfrentar longas filas, além da facilidade que apresenta aos organizadores que podem ajustar os seus preços a demanda (Zhu, 2014; Barrichello, Morano, Rivéra, & Jacomossi, 2016).

No ano de 2020, de acordo com a análise da ACI Worldwide, houve um aumento nas transações realizadas no comércio eletrônico, em razão da pandemia e por conta das restrições aplicadas, onde os governos decretaram *lockdown*, assim os consumidores optaram por este tipo de canal devido o fechamento das lojas físicas.

As mudanças que ocorrem no contexto social e os rápidos avanços aliados ao aumento da globalização, em um ambiente de incertezas, podem afetar a sobrevivência das organizações (Beuren & Fiorentin, 2014). De acordo com as autoras, a teoria da contingência tem anseio em explicar os fatores que influenciam a sobrevivência das organizações, de acordo com o ambiente do qual fazem parte, uma vez que ambientes externos incertos são desafios para os gestores. Aragón-Correa e Shama (2003) integram as perspectivas da teoria da contingência como as dimensões do ambiente que podem influenciar o desenvolvimento da organização. Enquanto Zhang et al. (2019) aduzem que as organizações adaptam as suas estruturas de acordo com o contexto, promovendo assim o aumento do seu desempenho.

O estudo surgiu a partir da necessidade de analisar como as empresas estão desenvolvendo o seu comércio, diante da pandemia do novo coronavírus, fato que afetou o mundo em todos os níveis. A análise se deu através dos documentos disponibilizados para investidores, obtidos diretamente nos sites destas empresas. O setor de varejo foi o escolhido, dado a sua importância no cenário econômico, uma vez que as pessoas podem mudar hábitos, mas o de consumir é histórico e por mais que aconteça uma redução, ainda assim não cessa.

Botelho e Guissoni (2016) fazem inferências de que o varejo é um catalizador do desenvolvimento, uma vez que vai além da negociação e abrange várias atividades que são

necessárias para a manutenção das atividades não se restringindo apenas aos negócios, e este tem sofrido mudanças expressivas inclusive no âmbito internacional. Diniz (1999) relata que o comércio eletrônico é um favorecedor na obtenção de ganhos, além de tornar as empresas mais competitivas, sem levar em consideração o aspecto físico, mesmo que existam outros obstáculos como questões culturais ou mesmo tecnológicas, ainda assim, podem ser superadas e os efeitos positivos deste ambiente de negociação podem ser observados na economia.

Diante do apresentado, tem-se como pergunta de pesquisa: Como o comércio eletrônico e as ações evidenciadas por grandes varejistas, com o intuito de superar as dificuldades comerciais no período da Covid-19, auxiliaram na manutenção das respectivas atividades?

A partir desta pergunta, definiu-se o objetivo deste estudo que é de identificar sob as luzes da teoria contingencial quais foram as ações tomadas por grandes varejistas, com o intuito de manter o funcionamento dos seus negócios, frente a um cenário de pandemia provocada pelo Covid-19.

A apresentação da pesquisa está disposta em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção consta o referencial teórico, onde se faz uma revisão da literatura, abordando sobre a teoria contingencial, crise econômica e inovação e comércio eletrônico e estudos anteriores. A terceira e a quarta seções tratam sobre a metodologia utilizada e os resultados de pesquisa, respectivamente. Por fim, a quinta seção conta com as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Teoria contingencial**

A teoria contingencial possui como premissa de que não existe algo universalmente indicado e que seja aplicável em todas as organizações e a qualquer circunstância, sendo que casos específicos carecem de decisões específicas (Otley, 1980). Portanto, o conceito central da teoria da contingência é o de ajuste (Kach et al., 2016).

Volberda et al. (2012) argumentam que os gestores devem observar os ambientes internos e externos e promover ações de adaptação para integrar-se ao meio. Espejo (2008) faz

inferências de que as informações que são necessárias para a tomada de decisão, não estão limitadas ao ambiente interno, uma vez que é preciso analisar os fatores externos, pois estes, também afetam a empresa. É notável a existência de três tipos de contingências que são relevantes nas organizações, sendo elas: o tamanho, a tecnologia e o ambiente. (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2008).

A contingência “Tamanho”, de acordo Chenhall (2003) pode ser estimada de várias formas, tais como: lucros, ativos, volume de vendas, avaliação de ações e funcionários. Ainda assim, a maioria dos estudos aborda esta contingência levando em consideração o número de funcionários.

A “Tecnologia” é carregada de significados, em nível geral são processos de trabalho que inclui *hardware*, pessoas, materiais, conhecimento e software (Chenhall, 2003). Espejo (2008) descreve que a tecnologia está associada a padronização de processos, que são conjuntos consistentes que se repetem diante de situações estáveis.

Na contingência “Ambiente”, podemos identificar dois cenários: incerteza e risco. Chenhall (2003) descreve que o ambiente é um aspecto bastante pesquisado, quando relacionado à incerteza, uma vez que probabilidades não são previsíveis, já os riscos são situações que podem ser correlacionadas a probabilidade de eventos adversos ocorrerem. Brzozowski e Cucculelli (2016) definem incerteza como uma situação em que os operadores tem conhecimento limitado para descrever exatamente o estado existente ou o resultado futuro. Ela está presente em todas as fases do empreendedorismo, mas aumenta em períodos de turbulência econômica e recessão. Nestes momentos as empresas precisam reavaliar suas estratégias existentes, pois crescem as formas e os modos de se fazer negócios. A incerteza ambiental é “a essência do dinamismo” e lidar com ela é um desafio fundamental para as empresas (Jung et al. 2020). Simangunsong, Hendry e Stevenson (2016) abordam sobre um modelo conceitual de incertezas da cadeia de suprimentos, a qual identifica um conjunto abrangente de fontes e de estratégias para o seu gerenciamento.

Na visão de Lofsten e Lindelof (2005) o ambiente apresenta várias características que influenciam no controle da organização e as dimensões que mais caracterizam o ambiente são a hostilidade, heterogeneidade e o dinamismo, uma vez que elas representam os principais

desafios para as organizações. Nandakumar et al. (2010) definem hostilidade como o grau de ameaça à empresa, representada pela intensidade da competição e pelas altas oscilações no seu segmento de negócio. O ambiente externo influencia as empresas de várias maneiras, tais como: mercados em retração, altamente regulamentado, competição intensa e recursos limitados, os quais reduzem as chances de sucesso e trazem desafios para a sua sobrevivência. Fabregá e Nicolau (2016) destacam que em períodos de recessão, tomar as medidas corretas e adaptar-se ao meio ambiente, determinará a sobrevivência dos negócios. Na visão de Kach et al. (2016) as empresas que enfrentam tais condições ambientais devem decidir cuidadosamente onde investir, o que inovar, promover ou desconsiderar. Relatam também sobre quatro tipos de ambientes hostis: declínio do mercado, restrição, competição e escassez de recursos. Estes ambientes elevam os desafios para as empresas e conseqüentemente, em termos de efeitos diretos, menor crescimento e lucratividade.

Zhang et al. (2019) relatam que o dinamismo ambiental se refere a mudanças em tecnologias, variações nas preferências dos clientes, flutuações na demanda de produtos e mudanças na política governamental. Um ambiente altamente dinâmico é caracterizado por grande velocidade de mudança e por menor clareza de informações. Quanto maior o dinamismo do mercado, menor a capacidade dos gestores de prever o futuro de suas empresas. Já Zhuang, Chen e Wang (2019) descrevem que em um ambiente dinâmico, a tecnologia, a demanda do cliente e o ambiente do mercado externo mudam rapidamente, exigindo que as empresas desenvolvam novos produtos e serviços em tempo hábil. Xue et al. (2019) trazem uma outra visão, que embora um ambiente dinâmico crie dificuldades para a tomada de decisões estratégicas, este ambiente oferece oportunidades abundantes para as empresas.

## **2.2 Crise econômica e a inovação**

Crise, na visão de Pearson e Clair (1998), pode ser considerada uma situação com uma pequena probabilidade de ocorrer, no entanto, um impacto significativo que pode ameaçar a viabilidade das organizações, aliadas ao fato de que as decisões carecem de atitudes imediatas.

Duran e Borges (2018) consideram que a estabilidade financeira global pode ser posta em risco,

em momentos de anormalidade econômica ou em momentos de baixa liquidez, podendo desencadear crises sistêmicas.

A sociedade já passou por grandes crises econômicas tais como: a grande depressão na década de 30, do petróleo na década de 70, no Brasil em 1980, nos mercados asiáticos em 1990, a crise econômica mundial de 2008 (Ma, Yiu & Zou, 2014) e a crise gerada pelo COVID-19 em 2020. Para D’Aveni e MacMillan (1990) as crises testam a flexibilidade dos gestores no quesito das mudanças, uma vez que o efeito delas é muitas vezes global e acaba por impactar tanto no ambiente externo, quanto no ambiente interno, alterando as oportunidades de cada segmento. Ma et al. (2013) aduzem que mudanças ambientais abruptas criam oportunidades para as organizações atingirem o seu melhor desempenho.

Inovação é a capacidade de uma empresa de desenvolver e inserir novos produtos e processos. Um princípio comum em relação à capacidade de inovação é que tende a levar a aumentos de desempenho e vantagens competitivas de longo prazo. Nessa perspectiva, investir em produto e processo de inovação parece ser a melhor aposta para garantir o futuro competitivo de uma empresa (Kach et al., 2016). Desta forma é preciso inovar de forma criativa, buscando soluções incomuns para as necessidades, neste sentido Sia et al. (2004) conceituam inovação como algo novo para quem adota, logo um novo conceito, não pode ser absoluto, mas situacional, ou seja, algo pode ser novo em um determinado momento e em outro lugar não.

Desta forma a inovação surge quando aparece um problema ou uma oportunidade, incitando a mudança para aumentar ou manter o seu desempenho. O desenvolvimento de processos inovadores requer investimento e dedicação, que podem apresentar riscos consideráveis para empresas que enfrentam ambientes hostis. Diante deste panorama, as empresas podem manter uma postura para a conservação financeira ao apertar os seus orçamentos e abster-se de promover sua capacidade de inovação (Kach et al., 2016).

Prajogo e Oke (2016), abordam sobre a importância da inovação em serviços para a economia global, este que tem crescido continuamente nas últimas décadas. Ambientes dinâmicos tendem a obrigar as empresas estabelecidas a salvaguardar sua posição no mercado por meio da introdução de novos produtos, processos ou serviços.



Brzozowski e Cucculelli (2016) descrevem sobre estratégias reativas ou proativas. As empresas reativas tendem a explorar as oportunidades existentes, mantendo suas atividades já inseridas nos mercados, a mesma gama de produtos e serviços e reduzindo o investimento em inovação. Já as empresas proativas são aquelas que agem contra a tendência pessimista e que buscam ativamente novas oportunidades.

### **2.3 Comércio eletrônico**

Na era digital em que a sociedade se encontra, a tecnologia da informação tem se destacado inclusive por conta do seu crescimento. Barreto, Pereira & Penedo (2021) apresentam que o setor em 2018 teve um aumento de 9,8%, sendo superior ao crescimento médio mundial que foi de 6,7%. Ela é tratada como um novo paradigma de transformação digital (Camillo, Vasconcellos & Amal 2020), uma vez que o assunto tem forte relação com as temáticas voltadas para o ambiente de negócios, que influenciam questões relacionadas as estratégias organizacionais.

O desenvolvimento e aprimoramento da tecnologia da informação, favorece a gestão dos empreendimentos e oportuniza novos métodos de vendas, com o intuito de conter o alto custo e alcançar um maior número de consumidores. (Tsekouropoulos et al., 2013). Andrade e Silva (2017) mencionam que os recursos tecnológicos apresentam vantagens para as empresas, tais como eficiência, praticidade, tomada de decisão, flexibilidade entre outros, permitindo assim a satisfação do cliente e o atendimento das suas necessidades. Enquanto Bulgacov et al. (2006) atestam que o aumento da utilização da internet pelo mundo favorece o comércio eletrônico.

Nakamura (2011) caracteriza o comercio eletrônico como a utilização de ferramentas para envolver os processos da cadeia de valor em um único ambiente com os esforços voltados para atender a necessidade dos negócios, enquanto para Guerreiro (2006) o aumento da competitividade entre as empresas é um ambiente propicio para a utilização do comércio eletrônico como ferramenta, por conta da sua integração com as organizações em decorrência da globalização.

O comércio eletrônico, ou *e-commerce* é o ato de negociação através de plataformas *online*, ou seja, através de meios virtuais com o auxílio da internet (Laudon & Laudon, 2011). Tsai et al. (2013) descrevem que o comércio eletrônico, por outro lado, se refere à compra, venda e troca de bens e serviços pela internet. Suas transações são classificadas como: *business-to-business (B2B)*, *business-to-consumer (B2C)*, *consumer-to-business (C2B)* e *consumer-to-consumer (C2C)*.

Existem muitos tipos de varejo eletrônico, que variam de varejistas eletrônicos apenas da *Web* a varejistas tradicionais com lojas físicas que oferecem lojas *online*, sendo chamados de varejo multicanal integrado: *cross-channel*. Estes varejistas vendem suas mercadorias por meio de mais de um canal, geralmente em canais eletrônicos ofertados pela empresa (Carvalho & Toledo, 2021). As tecnologias têm desenvolvido um papel muito importante, logo este novo cenário oportunizou a adoção do *e-commerce* e este por sua vez se mostrou uma ferramenta útil nas atividades empresariais. (Tsekouropoulos et al, 2013).

A Bussines Insider (2021) apresentou dados demonstrando um aumento de 21,5% no comercio eletrônico na Europa, seguida pelo Oriente Médio e África com 19,8% e a América Latina com 19,4%, em média global houve um aumento de 16,5%. Conforme os analistas a expectativa é de que o comercio eletrônico movimente no mundo cerca de 3.914 trilhões de dólares em 2021.

A globalização está se intensificando também com o comércio eletrônico, dados da Kinsta (2021) mostra que 57% dos compradores online tem adquirido produtos de outros países. E ainda que 51% dos americanos entrevistados, preferam fazer suas compras de modo online e apesar de ser considerado o maior mercado neste segmento, quem está em primeiro lugar com uma movimentação de 672 bilhões de dólares é a China, seguida pelos Estados Unidos da América com 340 bilhões de dólares. O Brasil por sua vez integra a lista dos 10 maiores ocupando justamente a 10ª posição com um montante de 19 bilhões.

#### **2.4 Estudos anteriores. sobre ambientes hostis e comércio eletrônico**

Linfelef e Lofsten (2005) observaram no comportamento das empresas que a intensidade da competição em ambientes hostis exerce pressão sobre as organizações e que

investimento nas atividades de marketing e a previsão de longo prazo são pontos a serem observados pelos empresários.

Nandakumar et al (2010) indicam que o dinamismo e a hostilidade ambientais agem como moderadores no mundo empresarial. Em ambientes com baixa hostilidade, uma estratégia de liderança de custo é pertinente; já e em ambientes de alta hostilidade uma estratégia de diferenciação são mais indicadas e tendem melhorar o desempenho financeiro.

Nakamura (2011) observando as mudanças que o mundo dos negócios tem sofrido em âmbito internacional, por influência do desenvolvimento tecnológico e o como surgimento do comércio eletrônico oportunizou a inovação nos processos de negócio em vários setores econômicos, além de atingir milhares de pessoas de forma com custo relativamente baixo, despertando assim o interesse de muitos, aduzindo que o Comércio Eletrônico já é uma realidade e observando quais seriam as tendências para o futuro do mesmo para a sociedade.

Volberta et al (2012) Tentaram reconciliar as abordagens de contingência e adequação institucional em relação ao ambiente organizacional. Com uma abordagem investigando como contingência e institucional podem influenciar o desempenho da empresa. No entanto, as empresas com alto ajuste de contingência são menos vulneráveis a desvios do ajuste institucional na formação do desempenho da empresa.

Fabregá e Nicolau (2016) analisaram as características financeiras das empresas criadas em Barcelona no início da crise e que sobreviveram a ela. Com o objetivo contrastar aspectos financeiros das empresas e quais foram as medidas realizadas para manter o seu funcionamento em tempos de crise e além de verificar se existiam diferentes padrões de comportamento entre as empresas criadas nos setores industrial e não industrial.

Kach et al (2016) buscaram sobre as luzes da teoria da contingência os impactos nos produtos e processos dentro de ambientes hostis e a forma que estes são enfrentados pelas organizações de forma que precisavam entender como as empresas usam a alavancagem e inovação de produtos e processos e identificaram que dentro da amostra utilizada no caso 148 fabricas de pequeno e médio porte, focar na inovação é a resposta e que estes são mais bem diferenciados em categorias do que agregados

Brzozowski e Cucculelli (2016) identificaram que diante uma crise econômica o interesse pelas reações à recessão foi objeto de preocupação entre os empresários. Desta forma entender como fazer gestão em tempos atípicos pode ser considerado um ativo vital para a manutenção da empresa e para a futura vantagem competitiva após a recuperação. Logo o artigo analisou a reação das empresas diante a crise econômica e da capacidade das empresas de aprender com os eventos anteriores.

Simangunsong et al (2016) Tiveram como objetivo investigar o gerenciamento estratégico diante as incertezas da cadeia de suprimento com questões éticas e dentro dos achados encontraram que a compra conjunta pode ser uma estratégia valiosa para inibir altos preços ou concorrência desleal

Andrade e Silva (2017) aduzem que as organizações por natureza buscam a competitividade, focando seus esforços para aprimorar a sua forma de negociar e trazer assim a evolução, desta forma o comercio eletrônico exige agilidade e reestruturação para se manterem competitivas. Tiveram como objetivo identificar experiência de compras relacionadas ao Comércio Eletrônico. Dentre Os resultados o destaque ficou para os aspectos que foram considerados barreiras seriam elas a falta de segurança que ainda pode ocorrer no comércio eletrônico. No entanto observaram que os preços baixos das compras on-line é fator de motivação predominante.

Zhang et al (2019) Examinaram a cadeia de suprimentos e buscaram através desta desenvolver o seu estudo onde identificaram que que em um ambiente dinâmico, o efeito conjunto de práticas de controle social e gestão da cadeia de abastecimento verde é positivo e significativo

### 3 METODOLOGIA

Sob as perspectivas de Rodrigues (2011), o conhecimento é obtido de forma concreta através de metodologia de pesquisa de forma eficiente e racional.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que buscou-se descrever sobre os impactos da adoção e o aprimoramento do comércio eletrônico por grandes varejistas. Gil (2008, p. 28) atribui a este tipo de pesquisa as possíveis descobertas e a existência de associações entre as variáveis.

Quanto a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não se utilizou de procedimentos estatísticos em razão da adversidade das informações presentes, que além de não serem possíveis de generalizações, estavam relacionadas a cada empresa ou abordagem de cada gestor. Richardson (1999, p.79) atribui a este tipo de pesquisa características onde o foco não está em numerar ou medir unidades.

Quanto aos procedimentos, enquadra-se como um estudo de caso, pois os dados analisados serão obtidos de empresas do segmento de varejo e as suas ações voltadas para o comércio eletrônico, não podendo ser generalizado para outros segmentos. Gil (2008, p. 57) caracteriza este tipo como um levantamento aprofundado de um ou poucos objetos de forma que não seria possível de outra maneira. O presente levantamento se deu através dos documentos disponibilizados para o investidor, obtidos no *website* das empresas selecionadas.

O período analisado compreende os meses de janeiro a agosto de 2020. Buscou-se identificar as ações executadas pelos administradores, para manutenção e continuidade dos seus negócios, bem como a participação do comércio eletrônico, em um momento de crise provocada pelo Covid-19. Para isto, as informações obtidas foram tratadas de acordo com os fatores contingenciais e suas variáveis, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1

### **Fatores contingenciais abordados no trabalho**

Fator Contingencial	Variáveis	Autor
Ambiente	Hostilidade	Lofsten e Lindelof (2005); Nandakumar et al. (2010)
	Dinamismo	Jung et al. 2019; Lofsten e Lindelof (2005); Zhang et al. (2019)
Tecnologia	Comércio Eletrônico	Guerreiro;Pereira;Rezende, (2008); Chenhall (2003); Espejo (2008)

Fonte: Os autores

A escolha das empresas para atender o objetivo deste estudo, partiu da necessidade de identificar os maiores varejistas globais. Para subsidiar a pesquisa, foi utilizado o relatório publicado pela empresa Deloitte, denominado de *Global Powers of Retailing 2020*, que apresenta as 250 maiores empresas varejistas em todo o mundo, com base no ano fiscal de 2018 (exercícios fiscais encerrados em 2019). Foram selecionadas aquelas que estavam classificadas como lojas de departamentos.

Delimitou-se a pesquisa em analisar um número máximo de dez empresas, partindo do maior para o menor faturamento e tão logo atingiu-se este número, a seleção foi encerrada. Uma das empresas selecionadas encontrava-se em processo de falência. Diante desta situação anormal, em relação as demais, ela foi excluída da amostra. As empresas que atenderam aos critérios estão distribuídas na América do Norte, Europa e na Ásia.

Os documentos analisados relatam sobre informações financeiras e operacionais, em determinados períodos, sendo eles anuais e trimestrais. Considerando que as empresas estão localizadas em diferentes países e que devem atender as normativas pertinentes a cada um, destaca-se que, ao mencionar determinado trimestre, não se deve vincular aos meses do ano calendário e sim, ao período do exercício fiscal de cada empresa analisada. A exemplo, os meses de janeiro, fevereiro e março do ano calendário, para uma empresa pode ser o primeiro trimestre fiscal, enquanto para outra pode ser o segundo, terceiro ou quarto trimestre fiscal.

No decorrer do trabalho houve dificuldades na obtenção dos relatórios de algumas das empresas, tais como: documentos disponibilizados somente com cadastro prévio do solicitante,

demora na publicação dos relatórios. Sendo assim, excluiu-se estas empresas da amostra, sendo selecionado as próximas da lista que atenderam os critérios da pesquisa.

Com base nos relatórios apresentados, será identificado e analisado as medidas tomadas pelas empresas para o enfrentamento da crise sanitária, com foco no comércio eletrônico, buscando demonstrar sua participação, destaque e iniciativas voltadas para novos investimentos e modernização. O nível de sucesso será avaliado dentro dos fatores contingenciais: ambiente e tecnologia. Os resultados deste estudo demonstram as ações realizadas e a participação do comércio eletrônico neste momento de pandemia.

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são analisados os fatores contingenciais “Ambiente”, composto pelas variáveis: hostilidade e dinamismo e o fator “Tecnologia”, com escopo voltado ao comércio eletrônico. Para auxiliar na análise da pergunta, foram analisados os documentos de dez empresas estrangeiras com faturamento anual, referente ao exercício fiscal 2018, acima de 6 bilhões de dólares, conforme exposto na Tabela 2.

**Tabela 2**  
Faturamento anual das empresas analisadas

Empresa	País	Receita anual em milhões (US\$)
01	USA	74.433
02	USA	24.971
03	USA	15.480
04	Reino Unido	13.613
05	Japão	11.540
06	Japão	10.511
07	Japão	7.775
08	Japão	7.509
09	USA	6.668
10	USA	6.268

Fonte: Os autores

##### 4.1 Fator Contingencial Ambiente

Neste item buscou-se identificar as ações implementadas pelas empresas diante de um cenário de ameaças e incertezas. As informações obtidas foram classificadas e analisadas de acordo com as variáveis hostilidade e dinamismo.

#### 4.1.1 Hostilidade

Quanto a hostilidade, efetuou-se uma pesquisa nos documentos selecionados, com vistas a identificar os impactos causados por esta variável nas empresas analisadas. Como síntese, encontrou-se nestes documentos inúmeras informações sobre o atendimento as determinações dos órgãos públicos, quanto ao fechamento total, parcial ou adequações de lojas, queda nas vendas, impacto nos resultados e problemas na cadeia de suprimentos.

As informações relacionadas com este tema, são evidenciadas de forma a contribuir com o objetivo proposto neste trabalho, sendo descritas a seguir:

- i) Devido ao crescimento de casos de Covid nos países, os governos baixaram medidas para a sua contenção, sendo uma delas, o fechamento das lojas. Estes períodos não foram uniformes, ficando a cargo dos governantes definir os prazos e medidas. A pandemia do Covid provocou grande impacto nas empresas, envolvendo clientes, fornecedores e funcionários. Todas as empresas informaram que atenderam as normas, em conformidade com as orientações determinadas pela autoridade sanitária;
- ii) Estas restrições promoveram uma queda no volume de vendas, pois os clientes não podiam acessar as lojas físicas e efetuar as compras. Diante disto a empresa já espera um impacto significativo em sua condição financeira, nos resultados operacionais e fluxos de caixa de períodos futuros, devido a pandemia do Covid-19;
- iii) A empresa vem sofrendo com interrupções temporárias em sua cadeia de suprimentos, pois o surto causou interrupções nas viagens e impactou e continuará a impactar a fabricação e distribuição dos produtos em todo o mundo;
- iv) Acredita que a crise se manterá ao longo do ano e que as demandas subsequentes podem diminuir;
- v) Os efeitos da pandemia tiveram e continuam a impactar os negócios da empresa, seus resultados e posição financeira;
- vi) A empresa está se aproximando da segunda metade do ano fiscal de forma conservadora, dada a expectativa de turbulência contínua associada à pandemia e a moderação na recuperação de seus estoques; e



vii) Foram mantidas a autocontenção de atividades de consumo em razão da retomada das vendas estar muito abaixo do ano anterior.

Nandakumar et al. (2010) definem hostilidade como o grau de ameaça à empresa, representada pela intensidade da competição e pelas altas oscilações no seu segmento de negócio. Kach et al. (2016) apontam quatro tipos de ambientes hostis: declínio do mercado, restrição, competição e escassez de recursos. As informações prestadas pelas empresas demonstram que as medidas adotadas pelos gestores para contenção do coronavírus impactaram severamente os seus negócios, ocasionando uma queda no volume de vendas e redução nas expectativas de desempenho esperado para o exercício. Diante deste cenário hostil, muitas empresas acabaram fazendo uso dos benefícios oferecidos pelos governos, visando amenizar os impactos provocados pelo fechamento das lojas e para manutenção dos empregos.

Foram efetuados empréstimos bancários para reforço de caixa, a fim de não comprometer o pagamento de despesas, investimentos e reposição de estoques. Quanto ao Japão, este já vem sendo impactado com quedas nas taxas de natalidade, tornando o país uma sociedade em envelhecimento, somando isto ao aumento dos impostos sobre o consumo e aos efeitos do Coronavírus, que desacelerou o consumo pessoal no país e vem destruindo a indústria do turismo. O declínio de mercado, um dos ambientes identificados por Kach et al. (2016), provocado pela crise do Covid-19, eleva os desafios para as empresas e conseqüentemente menor crescimento e lucratividade.

Lofsten e Lindelof (2005) destacam que o ambiente influencia no controle da organização e que a hostilidade é um grande desafio para as empresas. Devido ao crescimento de casos de Covid-19 nos países, os governos tiveram que implementar medidas, sendo uma delas a suspensão das atividades comerciais. Estes períodos não foram uniformes, ficando a cargo dos governantes definir os prazos e medidas. Todas as empresas informam que tomaram medidas para garantir a saúde e segurança dos seus clientes e funcionários, bem como cumpriram com as determinações impostas pelos governos, fechando seus estabelecimentos ou promovendo ações para adequá-los a estas normas. No trabalho de Kach et al. (2016), as restrições são classificadas como ambientes hostis para as empresas.

Kach et al. (2016) também apontam a escassez de recursos como um dos itens pertencentes a um ambiente hostil. Nos relatos de algumas empresas, estas mencionam sobre a cadeia de suprimentos que vem sofrendo interrupções temporárias, em razão das restrições impostas pelos países, afetando o transporte de matérias primas e produtos e conseqüentemente provocando um desabastecimento nas lojas.

#### 4.1.2 Dinamismo

Quanto ao dinamismo, buscou-se identificar nos documentos analisados, temas relacionados a tecnologias, clientes e demanda de produtos. Um ambiente altamente dinâmico é caracterizado por grande velocidade de mudança e por menor clareza de informações (Zhang et al. 2019).

As informações obtidas nos documentos disponibilizados pelas empresas analisadas são descritas a seguir:

- i) A pandemia provocou mudanças no hábito dos clientes, aumentando a procura por produtos com margem de lucro menor. Para atender a estas mudanças, foram aceleradas a compra de certos tipos de mercadorias e o cancelamento ou redução de outros. Este comportamento afetou os estoques e interrompeu a cadeia de suprimentos;
- ii) Buscou-se a otimização dos ativos digitais e físicos. Mantem-se pronta para atender seus clientes por meio dos aplicativos e site, incluindo estilização digital, coleta de pedidos online e serviços. Priorizou investimentos em cadeia de suprimentos, tecnologia e redução de gastos não críticos com reformas de lojas.
- iii) Espera-se que as vendas se fortaleçam à medida que os estoques estão sendo repostos. Nesse ambiente incerto, estão administrando seus negócios de maneira conservadora;
- iv) O Covid-19 afetou as operações fiscais de 2020 e os resultados financeiros da empresa e o seu impacto financeiro não pode ser estimado neste momento, devido à incerteza quanto à gravidade e duração da pandemia;
- v) O coronavírus criou uma enorme crise global, que não dá sinais de acabar tão logo. Devido a essas circunstâncias, muitas incertezas pairam sobre os negócios da empresa, tornando difícil prever razoavelmente o seu desempenho;

- vi) Está determinada a efetuar a digitalização de toda a sua loja;
- vii) A empresa anunciou um plano projetado para estabilizar e posicionar a empresa de forma sustentável e lucrativa. Em razão da pandemia de Covid-19 alguns componentes deste plano foram redirecionados, conforme necessário, para alinhar-se com a demanda do cliente, sendo uma delas a de acelerar o crescimento digital;
- viii) Está determinada a criar novos métodos, a fim de prosperar em um novo cenário de consumo. A crise está levando mais clientes a efetuar comprar online, sendo assim, foram efetuadas melhorias para este público, tais como: estender o tempo limite para efetuar pedidos, fortalecer o desempenho da loja online, das entregas a domicílio e a implementação de uma central digital para fornecer suporte para toda a empresa. Estão determinados a tornar os métodos atuais de trabalho em permanentes e acelerar ações de transformação a fim de prosperar em um novo cenário de consumo;
- ix) Numa perspectiva de médio prazo, o CEO da empresa está focado em digitalizar a empresa e encontrar produtos que excedem, em muito, sua participação no mercado de varejo;
- x) A empresa vem revisando drasticamente o modelo de negócios de sua loja, incluindo fluxos de trabalho e métodos de vendas. Vem concentrando-se em novos negócios online, pois pretende expandir suas vendas com outros produtos, diversificar os métodos de compra, aumentar a conveniência para os cliente e introdução de novos serviços, alavancando a tecnologia digital. A empresa percebeu uma mudança de comportamento do cliente, pois estes têm se concentrado principalmente na Internet. Em meio a grandes mudanças nos valores dos clientes e no ambiente de mercado, a empresa está com o objetivo de alavancar tecnologias digitais para fornecer o mais alto nível de serviço aos clientes;
- xi) Teme que os clientes não voltem a lojas de departamentos como era antes e mesmo após o fim do COVID-19. Diante deste cenário a empresa pretende tornar mais eficientes suas operações de coleta e envio, aprimorar seu mix de produtos, melhorar as funções e serviços de seu site de comércio eletrônico, sistematizar as operações de carregamento e transporte para aumentar sua eficiência e aumentar a sinergia entre o site e suas lojas físicas;
- xii) As perspectivas permanecem incertas devido a epidemia do novo coronavírus, do aumento do imposto sobre o consumo, da desaceleração do consumo pessoal, da redução drástica de

turistas no Japão, das restrições para sair de casa e dos cancelamentos de eventos, que estão causando uma queda significativa no volume de vendas; e

xiii) Dada a incerteza política e econômica resultante da pandemia Covid-19, juntamente com a já acelerada mudança ocorrendo em todo o setor de varejo, espera-se ver uma volatilidade significativa e interrupções nos negócios, reduzindo as suas expectativas de desempenho para o exercício 2020/21.

Simangunsong et. Col. (2016) apontam a demanda dos clientes como uma das incertezas voltadas a cadeia de suprimentos. Pode-se observar nas informações coletadas que os hábitos de consumo dos clientes mudaram no período da pandemia, migrando para produtos com menor margem de lucro, forçando a empresa a adequar-se a este novo cenário. Este comportamento afetou a fabricação e a distribuição dos produtos, impactando a cadeia de suprimentos. Outra incerteza apontada trata-se do meio ambiente, que segundo o autor está relacionada com as mudanças regulatórias. Esta situação também foi encontrada nos documentos analisados, pois as empresas foram obrigadas a seguir as normas sanitárias definidas pelos governos para conter a propagação do vírus.

Das informações obtidas, constata-se que as empresas estão buscando mudar suas estratégias, procedimentos, sistemas, criar novos métodos e adaptar-se a uma nova realidade de consumo, mantendo uma postura proativa, conforme descrito por Brzozowski e Cucculelli (2016).

Segundo Kach et al. (2016), a inovação do processo é a capacidade da empresa de refinar e aprimorar procedimentos e técnicas existentes. Identificou-se esta prática de inovação nas informações obtidas, sendo descrito por uma das empresas que ela percebeu uma mudança no comportamento dos clientes e buscou revisar drasticamente o seu modelo de negócio, alterando fluxos de trabalho, métodos de vendas e novos negócios *online*. A pandemia também acelerou mudanças que já estavam em andamento, priorização de investimentos na cadeia de suprimentos, tecnologias e em estratégias alinhadas com a demanda do cliente. Outra empresa informa que está determinada a tornar os métodos atuais de trabalho em permanentes e acelerar ações de transformação, a fim de prosperar em um novo cenário de consumo.

Diante de um cenário hostil, as empresas podem manter uma postura para a conservação financeira ao apertar os seus orçamentos e abster-se de promover sua capacidade de inovação (Kach et al., 2016). Esta postura foi encontrada nos documentos analisados, onde o gestor informa que vem administrando seu negócio de forma conservadora e com moderação na recuperação dos seus estoques, devido a pandemia.

Destaca-se outras medidas implementadas pelos gestores para o enfrentamento da crise, tais como: ajuste do seu fluxo de caixa, acelerar a compra de certos tipos de mercadorias e o cancelamento ou redução de outras, reduzir o estoque, minimizar o consumo de caixa, fazer uso dos benefícios concedidos pelo governo e de linhas de crédito bancária, deferimento de aluguéis, redução quadro de funcionários, estender as condições de pagamento do fornecedor, revisão e redução de despesas operacionais, discricionárias de capital e da folha de pagamento, entre outras.

Uma das empresas relata que o Covid-19 afetou suas operações fiscais, resultados financeiros e o seu impacto financeiro não pode ser estimado neste momento devido à incerteza quanto à gravidade e duração da pandemia. Zhang et al. (2019), relatam sobre o dinamismo do mercado, ou seja, quanto maior ele for, menor será a capacidade dos gestores de prever o futuro de suas empresas.

## 2 4.2 Fator Contingencial Tecnologia

Conforme evidenciado por Laudon et al. (2011) o comércio eletrônico é o ato de negociação através de plataformas *online*, com auxílio da internet. Nesta variável procurou-se evidenciar a influência do comércio eletrônico na empresa e no seu faturamento. Neste momento de pandemia, onde as empresas tiveram que parar totalmente ou parcialmente suas vendas nas lojas físicas, os clientes encontraram outras formas de adquirir os produtos de que necessitavam. Os documentos abordam muitas informações voltadas ao comércio eletrônico e quase que todas elas já fazem uso deste canal, exceto uma delas que desistiu por razões não mencionadas nos relatórios.

As empresas analisadas atuam fortemente com vendas em lojas físicas e devido a pandemia, o comércio *online* teve um forte crescimento e destaque, estimulando novos

investimentos. Para demonstrar a sua participação, descrevemos na Tabela 3 os percentuais evidenciados nos documentos de três empresas. As demais comentam sobre suas vendas *online*, mas não apresentam quais foram os percentuais. Os relatórios contemplam somente as vendas gerais, englobando todos os seus segmentos e/ou atividades comerciais.

Tabela 3  
**Vendas online**

Empresa	Período	Percentual de Vendas
01	1º Trimestre encerrado 02/05/2020	Alta de 141%
	2º Trimestre encerrado 01/08/2020	Alta de 195%
02	1º Trimestre encerrado 02/05/2020	Queda 1%
	2º Trimestre encerrado 01/08/2020	Alta de 53%
03	1º Trimestre encerrado 02/05/2020	Alta 5%
	2º Trimestre encerrado 01/08/2020	Alta de 20%
07 a 10	Informação não disponibilizada nos documentos analisados.	

Fonte: Os autores

As informações apresentadas no quadro anterior, são detalhadas a seguir:

- i) A empresa 01 destaca que houve um aumento significativo nas vendas digitais, tendo um acréscimo no mês de março em 100% e no mês de abril em 282%. O primeiro trimestre, encerrado em 02/05/2020 fechou com alta de 141% e no segundo trimestre, encerrado em 01/08/2020, fechou com alta de 195%. A empresa relata que o segundo trimestre foi o mais forte que já tiveram, em razão da resiliência de sua equipe, da durabilidade do modelo de negócios e da sua linha de produtos comercializados;
- ii) As vendas líquidas da empresa 02 no primeiro trimestre de 2020, encerrado em 02/05/2020, diminuíram 45,2%, em comparação com o primeiro trimestre de 2019 em razão do fechamento de todas as suas lojas. Suas vendas digitais também tiveram um declínio de um dígito em comparação com o mesmo período do ano anterior. No segundo trimestre de 2020, encerrado em 01/08/2020, as vendas diminuíram 35,8%, em comparação com o segundo trimestre de 2019. Já as vendas digitais neste trimestre cresceram 53% em comparação com o segundo

trimestre de 2019. Este aumento foi impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor, sem precedentes, para compras no *e-commerce*;

iii) As vendas líquidas totais da empresa Q3 diminuíram 40% no primeiro trimestre de 2020, encerrado em 02/05/2020, em comparação com o mesmo período no ano fiscal de 2019, devido ao fechamento temporário das suas lojas. As vendas digitais totais aumentaram 5%, impulsionados pelo aumento da atividade de marketing e de promoções para eliminar o excesso de estoque. A empresa identificou um crescimento de novos clientes em mais de 50%. Para o segundo trimestre, encerrado em 01/08/2020, as vendas líquidas diminuíram 53%, em comparação com o mesmo período do ano anterior, enquanto as vendas digitais tiveram um acréscimo de 20%;

iv) As demais empresas não disponibilizaram estas informações em seus documentos, salvo alguns registros informando que houve um forte crescimento nas vendas online e que esta atividade continuou a fornecer um fluxo de caixa, mesmo com as lojas físicas fechadas.

Outras informações obtidas nos documentos disponibilizados pelas empresas analisadas, referente a investimentos, digitalização, sistemas, tecnologias e melhorias de processos, são descritas a seguir:

i) Que continuará a investir em sites e aplicativos móveis, incluindo aprimoramentos na busca de novos produtos e no processo de checkout;

ii) Continuou a atender seus clientes por meios dos aplicativos e *site*. Priorizou investimentos em cadeia de suprimentos, tecnologia e análise de dados;

iii) Reforçou seus canais de vendas online em mercados chave e melhorou os serviços online, o que vem proporcionando atingir taxas de crescimento mais rápidas nestes canais, que operam margens de lucro mais atraentes. Para gerenciar uma organização voltada para o digital, implementou uma central digital e de dados, a fim de fornecer suporte para toda a empresa, garantindo uma perfeita experiência para o cliente e melhorando a personalização e incorporação digital nas lojas;

iv) Se prepara para a digitalização das lojas com integração dos sistemas;

v) Como os clientes têm se concentrado principalmente na Internet, a empresa espera aumentar este tipo de iniciativa. Em junho iniciaram a operação de um novo aplicativo e *site*, com

infraestrutura de suporte, incluindo logística, armazenamento e funções de atendimento ao cliente;

vi) Pretende estender as atividades de vendas *online*, digitalizando toda a loja até o final de 2021. Outra iniciativa é a utilização das plataformas LINE e ZOOM para comunicar-se diretamente com seus clientes;

vii) Estará trabalhando para melhorar as funções e serviços de seu *site* de comércio eletrônico e desenvolver sinergias entre seu *site* e as lojas físicas. Em relação aos esforços de transformação digital, bem como para a captação de novos clientes online, estão executando um plano de reforma do estilo e da simplificação dos fluxos de trabalho, reforço dos serviços de *software* (planejamento e *design*).

viii) Seus investimentos ficarão limitados somente para áreas essenciais e relacionadas com o comércio eletrônico.

De acordo com as informações levantadas neste trabalho, denota-se que o comércio eletrônico vem sendo favorecido com novos investimentos, pois as empresas perceberam que diante de um cenário de pandemia, onde muitas lojas tiveram que fechar seu atendimento presencial, devido às restrições impostas pelos governos, este canal de vendas proporcionou a continuidade dos seus negócios e ampliação do número de clientes. A adoção do *e-commerce* mostrou-se ser uma ferramenta muito útil nas atividades empresariais. (Tsekouropoulos et al, 2013).

A integração dos ambientes off-line e on-line exigem das organizações a inclusão de novidades tecnológicas, voltadas para o desenvolvimento de suas capacidades e recursos. Um exemplo de inovação e integração de sistemas é o *clique-e- retire* (Carvalho & Toledo 2021). Uma das empresas comenta que implementou este sistema, com a finalidade de proporcionar mais conforto para seus clientes, oportunizando que estes efetuem suas compras com mais comodidade no ambiente virtual da empresa e depois retirem em uma das lojas físicas.

Andrade e Silva (2017) mencionam que os recursos tecnológicos apresentam vantagens para as empresas, tais como: eficiência, praticidade, tomada de decisão, flexibilidade, entre outros. Os gestores devem observar os ambientes internos e externos, a fim de promover ações de adaptação (Volberta et al. 2012). Neste sentido, as empresas relatam que estão executando



inúmeras ações voltadas ao comércio eletrônico impactando no volume das vendas totais. Destacam-se algumas destas ações: investimentos em sites e aplicativos móveis, cadeia de suprimentos, tecnologia, análise de dados, mudança para o trabalho remoto, reforço nos canais de vendas online, melhoria dos serviços online, digitalização das lojas, uso de plataformas digitais para comunicar-se diretamente com o cliente e mudanças nos processos de trabalho.

Um dos gestores informa que mudou por completo suas equipes e estruturas, colocando os seus funcionários para atuarem no comércio eletrônico. Estas empresas estão agindo proativamente na busca de novas oportunidades (Brzowski & Cucculelli 2016). Em períodos de recessão, tomar as medidas corretas e adaptar-se ao meio ambiente, determinará a sobrevivência dos negócios (Fabregá & Nicolau 2016).

O comércio eletrônico é caracterizado por Nakamura (2011) como a utilização de ferramentas para envolver os processos da cadeia de valor, em um único ambiente, com os esforços voltados para atender as necessidades do negócio. De acordo com os dados obtidos nos relatórios, o faturamento das empresas foi muito impactado com a pandemia da Covid-19. Em determinado trimestre uma das empresas analisadas chegou a enfrentar queda no seu no faturamento de até 53,3%.

Quanto as vendas, o quadro 03 demonstra um aumento no volume das vendas *online*, entre 5 % até 195%, exceto em uma delas que apresentou queda de 1% em um dos trimestres, com forte alta no trimestre seguinte. De acordo com as informações obtidas nos relatórios, temos vários registros comentando sobre os fatores que alavancaram as vendas online, sendo destacados: as restrições decorrentes do Covid-19, a resiliência das equipes, do modelo de negócios, da linha de produtos, mudanças no comportamento do consumidor, aumento da atividade de marketing e de promoções, novas transações nos sites eletrônicos e da expansão de mercados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo visou demonstrar as ações promovidas pelos dirigentes de grandes empresas varejistas para a manutenção e continuidade dos seus negócios, diante de um cenário de crise provocada pelo coronavírus. As restrições impostas pelos governos provocaram uma drástica

redução no volume de vendas, desemprego, incertezas, impacto no desempenho operacional e problemas na cadeia de suprimentos. As conclusões deste estudo resultam da identificação das ações tomadas pelas empresas em um período de pandemia, frente aos fatores contingências ambiente e tecnologia.

Para responder à questão da pesquisa, os temas foram divididos entre os três fatores contingenciais: hostilidade, dinamismo e tecnologia. Dentre estas contingências, todas foram possíveis de serem constatadas e analisadas. De maneira resumida, conclui-se que o ambiente externo impactou severamente as empresas neste período, com quedas acentuadas no faturamento, gastos adicionais, mudanças estratégicas, forçando os gestores a rever o que se havia planejado em anos anteriores, além de provocar incertezas quanto a emissão de prospecções futuras, ponto de grande interesse por parte dos investidores.

O comércio eletrônico foi muito favorecido neste momento, em razão do fechamento das lojas e do distanciamento social. Ele já estava implementado em todas as empresas, porém não era muito utilizado pelos clientes, que tradicionalmente efetuavam suas compras diretamente nas lojas físicas e diante das limitações impostas, se viram obrigados a utilizá-lo. Todas as empresas analisadas, exceto uma, informaram que estão promovendo mudanças nos processos, sistemas e equipamentos, a fim de fortalecer este canal de vendas.

Nos documentos analisados pode-se observar algumas informações prestadas pelos gestores, identificadas como “Lições aprendidas”, que demonstram o impacto da pandemia nos seus negócios, sendo descrito algumas delas: i) A crise ilustrou como podemos usar a tecnologia de maneira diferente, administrar lojas e tomar decisões rápidas; ii) Nunca mais seremos os mesmos em cultura, organização e hábitos de trabalho; iii) Enquanto alguns hábitos dos clientes voltarão ao normal outros mudaram para sempre; iv) Use a crise como oportunidade para reformar as práticas de negócios; v) A crise também apresenta uma oportunidade: ao criar um ímpeto para transformação digital, pode levar a novas maneiras de viver, trabalhar e fazer o negócio. Estas lições aprendidas demonstram que a pandemia do Covid alterou hábitos, costumes e processos e impulsionou o comércio eletrônico e a inovação.

O objetivo deste trabalho foi atingido, uma vez que foi possível demonstrar as ações realizadas pelos gestores e a participação do comércio eletrônico. A pesquisa corrobora com

teoria da contingência, ao constatar que as empresas sofrem os reflexos das variáveis apresentadas em seu cotidiano, servindo de apoio para a tomada de decisão dos gestores. Evidencia-se também a importância do comércio eletrônico, abordado na contingência “Tecnologia”, servindo de orientação para outras empresas do segmento, quanto a necessidades de implementação e investimentos neste canal de vendas. O artigo contribui para o desenvolvimento de conhecimento sobre o comportamento proativo ou reativo das empresas diante de um cenário de ameaças e incertezas provocadas pela crise do coronavírus.

Futuras pesquisas podem explorar este tema em empresas varejistas de pequeno e médio porte, a fim de comparar as ações tomadas pelos gestores em momentos de crise, bem como identificar o nível de participação do comércio eletrônico no seu faturamento. Este estudo pode ser analisado com uma abordagem voltada a contingência estratégica

## REFERÊNCIAS

- Andrade, M. C. F., & Silva, N. G. (2017). O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 98-111.
- Anttila, J., & Jussila, K. (2013). An advanced insight into managing business processes in practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 918-932.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Barreto, L., Pereira, V., & Penedo, A. (2021). Impacto dos Investimentos em Tecnologia sobre a Rentabilidade do Setor Bancário Brasileiro. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(1).
- Barrichello, A., Scabim Morano, R., D'Acosta Rivéra, J. R., & Jacomossi, R. R. (2016). Intenção de recompra on-line e seus determinantes: uma perspectiva brasileira. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2).
- Botelho, D., & Guissoni, L. (2016). Varejo: competitividade e inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 596-599.
- Bueren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 196-212.
- Brzozowski, J., & Cucculelli, M. (2016). Proactive and reactive attitude to crisis: evidence from European firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1), 181.
- Bulgacov, S., de Azevedo, A. C., de Bulgacov, Y. L. M., & da Silva Rosadas, L. A. (2006). A Implantação do Comércio Eletrônico e seus efeitos sobre os processos e os conteúdos estratégicos das empresas. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Businessinsider (s.d.) [2021] Disponível em <https://www.businessinsider.com/global-ecommerce-2020-report>.> Acesso em 21 de fevereiro de 2021

- Camillo, G., de Vasconcellos, S., & Amal, M. (2020). Capacidades Digitais: Uma Revisão Bibliométrica. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 12(3), 483-510.
- Carvalho, J. L. G., & Toledo, G. L. (2021). Novo Constructo de Gerenciamento da Experiência Ampliada do Cliente: Integração dos Ambientes Off-Line e On-Line. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 203-229.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Diniz, E. H. (1999). Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 71-86.
- Duran, C. V., & Borges, C. (2018). Enfrentando a crise financeira: como constrangimentos jurídicos causaram a fragmentação institucional do poder monetário brasileiro no pós-2008. *Revista Direito GV*, 14, 450-491.
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative science quarterly*, 634-657.
- Espejo, M. M. D. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Gil, A. C. (2008) *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4. São Paulo: Atlas.
- Fabregá, M. B., & Nicolau, A. R. (2016). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona. *Intangible Capital*, 12(1), 95-120.
- Ferreira Junior, R. R., & Santa Rita, L. P. (2020). Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. *Cadernos De Prospecção*, 13(2 Covid-19), 459.
- Gorla, M. C., & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da contingência e pesquisa contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 3(2).
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Rezende, A. J. (2020). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7, 78-101.
- Guerreiro, A. S. (2006). *Análise da Eficiência de Empresas de Comércio Eletrônico usando Técnicas da Análise Envoltória de Dados* (Doctoral dissertation, PUC-Rio).
- Hung, R. Y. Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total quality management & business excellence*, 17(1), 21-40.
- Jung, C., Foege, J. N., & Nüesch, S. (2020). Cash for contingencies: how the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. *Long Range Planning*, 53(3), 101885.
- Kach, A., Busse, C., Azadegan, A., & Wagner, S. M. (2016). Maneuvering through hostile environments: How firms leverage product and process innovativeness. *Decision Sciences*, 47(5), 907-956.
- Kinsta (s.d) [2021]. Disponível em: <https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-do-ecommerce/>> Acesso em 21 de fevereiro de 2021

- Lana, R. M., Coelho, F. C., Gomes, M. F. D. C., Cruz, O. G., Bastos, L. S., Villela, D. A. M., & Codeço, C. T. (2020). Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. *Cadernos de Saúde Pública*, 36, e00019620.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2011). *Sistemas de Informação Gerenciais*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Löfsten, H., & Lindelöf, P. (2005). Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting—an empirical analysis of new technology-based firms. *Technovation*, 25(7), 725-738.
- Ma, X., Yiu, D. W., & Zhou, N. (2014). Facing global economic crisis: Foreign sales, ownership groups, and corporate value. *Journal of World Business*, 49(1), 87-100.
- Nakamura, A. M. (2011). Comércio eletrônico riscos nas compras pela internet. *São Paulo: Faculdade de Tecnologia de São Paulo*.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*.
- Ortigoza, S. A. G. (2010). *Paisagens do consumo: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul*. Cultura Acadêmica.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In *Readings in accounting for management control* (pp. 83-106). Springer, Boston, MA.
- Pearson, C., & Clair, J. (1998) Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, A. J. (2011). *Metodologia científica*, 4. Aracaju: Unit.
- Sia, C. L., Teo, H. H., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2004). Effects of environmental uncertainty on organizational intention to adopt distributed work arrangements. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 253-267.
- Simangunsong, E., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2016). Managing supply chain uncertainty with emerging ethical issues. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Torres, C. (2018). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Novatec Editora.
- Tsai, J. Y., Raghu, T. S., & Shao, B. B. (2013). Information systems and technology sourcing strategies of e-Retailers for value chain enablement. *Journal of Operations Management*, 31(6), 345-362.
- Tsekouropoulos, G., Andreopoulou, Z., Koliouka, C., Koutroumanidis, T., & Batzios, C. (2013). Internet functions in marketing: multicriteria ranking of agricultural SMEs websites in Greece. *Agrárinformatika/journal of agricultural informatics*, 4(2), 22-36.

- Volberda, H. W., Van Der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M., & Verdu, A. J. (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization–environment relationships. *Organization Science*, 23(4), 1040-1054.
- Xue, J., Zeng, S., Meng, X., & Peng, Y. (2018). Does risk-taking promote new product development performance? An environmental dynamism perspective. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 47(3), 381-400.
- Zhang, M., Tse, Y. K., Dai, J., & Chan, H. K. (2017). Examining green supply chain management and financial performance: roles of social control and environmental dynamism. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(1), 20-34.
- Zhuang, C. Y., Chen, G. H., & Wang, L. L. (2019). Internet resources and organizational knowledge creation: Role of environmental dynamism. *Journal of the Operations Research Society of China*, 7(2), 337-354.
- Zhu, J. D. (2014). *Effect of resale on optimal ticket pricing: Evidence from Major League Baseball tickets*. Working paper, Texas A&M University.