

**COVID-19 E COMPORTAMENTO EMPRESARIAL:  
UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NO SETOR DA MODA NO BRASIL**

COVID-19 AND BUSINESS BEHAVIOR:  
A STUDY IN THE LIGHT OF THE THEORY OF *STAKEHOLDERS* IN THE FASHION SECTOR IN  
BRAZIL

**NADIELLI MARIA DOS SANTOS GALVÃO**

Professora da Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
Mestra em Ciências Contábeis – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)  
Membro da Academia Sergipana de Ciências Contábeis  
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2764-8793>  
E-mail: [profa.nadielligalvao@gmail.com](mailto:profa.nadielligalvao@gmail.com)  
Av. Ver. Olímpio Grande, s/n - Porto, Itabaiana - SE, CEP: 49500-000

Submissão: 02/06/2020. Revisão: 14/07/2020. Aceite: 05/11/2020. Publicação: 29/12/2020.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5552>

**RESUMO**

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde decretou estado de pandemia pela Covid-19, doença que teve sua primeira notificação na China. Desde então, diversos países têm adotado medidas restritivas para evitar o contágio do vírus causador da doença. Tais ações, têm levado à suspensão de diversas atividades comerciais, sendo que o setor da moda tem sido citado entre aqueles mais afetados. O objetivo do estudo foi verificar os *stakeholders* que as empresas do setor da moda no Brasil, compreenderam que possuíam uma maior necessidade de aproximação diante da iminência da Covid-19 e qual a atitude das organizações no momento inicial da pandemia. Procedeu-se a coleta de dados, por meio documental, nas teleconferências referentes aos resultados do último trimestre de 2019, as quais foram realizadas após o dia em que já havia sido decretado o estado de pandemia nas empresas do setor da moda listadas na B<sup>3</sup>. Verificou-se que as empresas possuem cinco grupos de *stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, governo e investidores. Porém, o maior alvo das empresas no momento da pesquisa estava sendo os funcionários, visando a saúde do trabalhador e a manutenção do emprego, bem como os clientes focando na manutenção das vendas e do contato com este grupo. A pesquisa esclareceu como algumas empresas estão se comportando e com quais grupos têm procurado relacionar-se no momento crítico, permitindo que interessados em tais empresas tenham acesso a uma informação sobre quais são as ações adotadas pelas organizações visando mitigar os resultados negativos tanto no âmbito financeiro como da saúde pública.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Covid-19. Moda. *Stakeholders*.

## ABSTRACT

On March 11, 2020, the World Health Organization declared Pandemic status by Covid-19, a disease that had its first notification in China. Since then, several countries have adopted restrictive measures to prevent the spread of the virus that causes the disease. Such actions have led to the suspension of several commercial activities, and the fashion sector has been cited among those most affected. The objective of the study was to verify the stakeholders with which companies in the fashion sector in Brazil sought to approach the imminent Covid-19 and what the institutions' attitude towards this pandemic is. Data collection was carried out on the conference calls for the last quarter of 2019, held after the day on which the pandemic state had already been decreed. It was found that companies have five groups of stakeholders: Employees, customers, suppliers, government, and investors. However, the biggest target of companies at the time of the survey was being employees, aiming at the health of the worker and the maintenance of employment; as well as customers focusing on maintaining sales and contact with this group. The research clarified how some companies are behaving and with which groups they have tried to relate at the critical moment. The study allows interested parties in the analyzed sector to have access to systematized information about what actions have been taken by the institutions to mitigate the negative results in both the financial and public health fields.

**Keywords:** Accounting. Covid-19. Fashion. Stakeholders.

## 1 INTRODUÇÃO

A história tem sido marcada ao longo dos anos por eventos como guerras, descobrimentos, desastres, enfermidades, os quais desafiam a capacidade humana de se reinventar (BARRERA; BETANCOURT, 2016). Doenças como a Peste Bubônica, no século XIV, a Varíola que perdurou por séculos (REZENDE, 2009); a cólera, em 1817 (REIGOSA, 2011); a gripe espanhola, entre 1918 e 1919 (MARTINEZ-MARTIN *et al.*, 2019) e a gripe suína, em 2009 (LENZI *et al.*, 2012), tem atormentado o mundo (RODRIGUES, 2020). A Peste Bubônica, por exemplo, dizimou cerca de um quarto da população mundial de sua época, além de ter trazido como consequência uma forte recessão econômica (LEDERMANN, 2003).

Ressalta-se ainda que a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (*Acquired Immunodeficiency Syndrome* - AIDS) foi considerada uma das doenças mais preocupantes do século XX. Só em 1983 uma equipe francesa conseguiu isolar o vírus, mas foi em 1996 que ocorreu o desenvolvimento de antirretrovirais (BASTOS, 2006). É relevante também recordar de casos que, apesar de acontecerem em regiões específicas, ganharam repercussão que abalou o mundo, como, por exemplo o fato de entre 2013 e 2014 a África ter enfrentado uma epidemia de Ébola sem precedentes (SAMPAIO; SCHÜTZ, 2016). No Brasil, a Dengue tem sido considerada uma das principais doenças infecciosas, batendo recordes a cada ano, apresentando um padrão sazonal com maior número de casos nos primeiros 5 meses do ano (COSTA; CALADO, 2016).

Além disso, em 2015 o Ministério da Saúde brasileiro decretou a epidemia do vírus Zika em território nacional. Tal enfermidade resultou em um alto número de nascimentos de bebês com microcefalia (NUNES; PIMENTA, 2016). Tanto a Zika como a Dengue são transmitidas pelo vírus *Aedes Aegypti*, responsável também pela infecção da Chikungunya e Febre Amarela (MAGALHÃES, 2016). Essa última teve sua primeira epidemia no Brasil em 1685, iniciada no Recife, sendo que a origem do navio que trouxe a doença nunca foi confirmada (FRANCO,

1969), mas só em 1958 a enfermidade foi considerada controlada em solo brasileiro (BENCHIMOL, 1994).

No entanto, a história das mazelas que atingiram o Brasil e o Mundo não se restringe a estas que foram citadas à guisa de introdução, e nem mesmo a lista se encerra aqui. Em dezembro de 2019 a cidade de Wuhan, na China, presenciou um surto de pneumonia que atingiu cerca de 50 pessoas, a maioria havia frequentado o mercado local. Constatou-se nessas pessoas uma infecção pelo vírus Sars-Cov-2 transmitido através de morcegos. A doença foi posteriormente nomeada como Covid-19 (GRUBER, 2020). A enfermidade levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a decretar estado de pandemia, sendo a sexta vez na história que a instituição adotou tal ação de urgência (ALVES, 2020).

Uma das medidas tomadas pelos governos para diminuição da propagação da doença foi o distanciamento social e a quarentena, o que levou a uma paralisação de diversos setores econômicos como o comércio, que ainda se manteve aberto apenas em atividades essenciais como supermercados, farmácias e padarias (CILO, 2020). Tais políticas de isolamento, por exemplo, levam à perda de renda de trabalhadores informais, traz a impossibilidade de reemprego e proporciona um aumento no desemprego gerando uma diminuição no consumo que acarreta uma queda drástica no PIB nacional (BRANCHER; MAGACHO; LEÃO, 2020) Os shoppings, por exemplo, que respondem por cerca de 3% do PIB nacional, foram em quase sua totalidade fechados, sendo prevista uma perda de aproximadamente 15 bilhões por mês em que as atividades estiverem suspensas (ARANHA, 2020). Consequentemente, o setor da moda tem sido considerado um dos mais afetados pela Covid-19 em todo o mundo, com a aviação e turismo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020). Antes disso, tal mercado nacional era considerado um dos mais fortes do mundo com um crescimento esperado de 3,1% até 2021 (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018), sendo responsável pela produção de cerca de 1,8 milhão de toneladas de peças gerando milhões de empregos em solo nacional (FEIRA BRASILEIRA PARA INDÚSTRIA TÊXTIL, 2019).

Sabe-se que este setor conta com diversos grupos interessados em seus produtos, desempenho financeiro e econômico. Tais segmentos de interesse são chamados pela literatura de *stakeholders*, cuja teoria tem como principal expoente Freeman (1984). Assim, torna-se relevante compreender como as empresas que atuam no mercado da moda no contexto nacional irão interagir com seus *stakeholders* quanto ao impacto da Covid-19 em suas operações. Neste sentido, torna-se necessário compreender quais *stakeholders* terão maior atenção por parte das empresas neste momento para, em seguida, averiguar quais ações que as organizações tomarão e que impactarão direta e/ou indiretamente suas partes interessadas.

Diante do exposto, o problema da pesquisa é: “Qual o reflexo da Covid-19 na interação das empresas da moda atuantes no Brasil com seus *stakeholders*?”. Assim, o objetivo do estudo é verificar os *stakeholders* que as empresas do setor da moda no Brasil compreenderam que possuíam uma maior necessidade de aproximação diante da iminência da Covid-19 e qual a atitude das organizações no momento inicial da pandemia. Ressalta-se que o documento escolhido para compreender a interação das organizações com seus *stakeholders* foram as teleconferências<sup>3</sup> as quais ainda foram pouco exploradas na literatura que, a nível nacional, quando se fala em pesquisas sobre relacionamento entre empresas e *stakeholders* vale-se mais dos relatórios de sustentabilidade como fonte de extração de dados, exemplo disso são pesquisas como as de Freitas *et al.*, 2012; Drouvot, Drouvot e Gomes, 2014; Domenico, Tormem e Mazzioni, 2017; Almeida *et al.*, 2018; Borges *et al.*, 2018. No entanto, as teleconferências são um meio mais direto de aproximação onde os dirigentes das

organizações têm a oportunidade de explicar os resultados da empresa, bem como solucionar dúvidas e questionamentos do público participante do evento.

O estudo torna-se relevante tendo em vista o caráter de urgência de pesquisas que busquem verificar e compreender os impactos econômicos e sociais da pandemia no contexto nacional que já vinha vivendo um período de recessão. Além disso, o setor da moda tem um contato direto com a sociedade em geral no fornecimento de produtos e no exercício da influência cultural, também, como já discutido, possui um nível de empregabilidade considerável no contexto nacional, adicionalmente tem expressiva relevância econômica, tudo isso faz com que se torne necessário uma análise do comportamento dessas empresas com seus grupos de interesse visando um alinhamento nos objetivos, o qual gera uma manutenção das atividades empresariais.

Adicionalmente, o trabalho se justifica por proporcionar um meio de constatação das práticas adotadas por empresas no Brasil para minimizar os danos da Covid-19, considerando os *stakeholders* que as organizações se preocuparam em focar no período da crise e as medidas adotadas inicialmente para diminuir os impactos para estas partes interessadas. O estudo permitirá que aqueles interessados em tais organizações tenham acesso a uma informação sistematizada, que poderá auxiliar na compreensão dos fatos específicos das empresas estudadas e, conseqüentemente, proporcionará uma tomada de decisões melhor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O que são *stakeholders*? Tal conceito foi citado pela primeira vez em um memorando interno da *Stanford Research Institute* em 1963 (WANG; DEWHIRST, 1992). Desde então estudiosos têm se levantado para explicar o que vem a ser esse termo. Freeman (1984), um dos mais proeminentes pesquisadores desse campo teórico, trouxe que *stakeholders* são grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pelo cumprimento do objetivo organizacional. Cada um desses grupos, de acordo com o autor, desempenham um papel vital no sucesso das empresas.

É, então, um desafio organizacional, nos argumentos de Wang e Dewhirst (1992), saber equilibrar os interesses conflitantes através de um conselho de administração que seja representativo. Assim, Mejía *et al.* (2020) apontaram que a governança corporativa tem sido considerada um meio eficiente para solucionar conflitos de interesses entre os dirigentes e os *stakeholders*, visto que, ao aumentar a transparência, cresce a confiabilidade por parte dos interessados o que traz, como consequência, reflexos positivos para o desempenho financeiro.

Freeman (1984) trouxe que, inicialmente, a lista de *stakeholders* incluía acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Wang e Dewhirst (1992) ampliaram essa lista colocando o governo como uma das partes interessadas. Tal agrupamento ainda é recorrente nas pesquisas nacionais. Freitas *et al.* (2016), por exemplo, enfatizou exatamente esses *stakeholders* para uma empresa de grande porte do estado do Rio Grande do Norte. Os interesses de cada grupo citado no estudo supracitado foram os sumarizados no quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos interesses dos *stakeholders*

<b>Stakeholder</b>	<b>Interesse</b>
<b>Governo</b>	Arrecadar o valor devido conforme legislação vigente.
<b>Clientes</b>	Que o produto ou serviço tenha o custo adequado aos benefícios proporcionados.
<b>Funcionários</b>	Serem reconhecidos pela empresa.
<b>Fornecedores</b>	Manter a confiabilidade e aumentar a parceria.

Fonte: adaptado de Freitas *et al.* (2016).

Para Murphy *et al.* (2005), acionistas, comunidade, fornecedores, funcionários e clientes constituem os maiores *stakeholders* para as organizações visto que o negócio é financiado pelos acionistas, é permitido existir pela comunidade, são os fornecedores que concedem os materiais necessários para a realização das atividades e são os funcionários que criam os bens e serviços que são adquiridos pela comunidade. Assim, é essencial que as instituições criem valor especificamente para esses grupos, pois estes são vitais.

Assim, para criar valor Balmer (2017) esclarece que deve haver um elo de comunicação da empresa com as partes interessadas de modo a transmitir comportamentos positivos. Dessa forma, é necessário considerar três categorias de comunicações, esquematizados no quadro 2.

Quadro 2 – Resumo dos interesses dos *stakeholders*

<b>Categoria</b>	<b>Tipo de comunicação</b>	<b>Aspectos</b>
Latente	Primárias	Elementos que influenciam os traços da identidade corporativa. Exemplo: qualidade de produtos e serviços, gerenciamento de funcionários.
Aberto	Secundárias	Influências e efeitos das comunicações formais corporativas planejadas e controladas. Exemplo: relações públicas corporativas, impactos das comunicações na publicidade.
Tangencial	Terciárias	Efeitos das comunicações não controladas de terceiros. Exemplo: comunicações nas mídias sociais, pronunciamentos governamentais, comentários sobre o setor.

Fonte: adaptado de Balmer (2017).

Mas, é necessário que os gestores compreendam e criem estratégias para identificar corretamente os *stakeholders* mais importantes para a organização de modo a gerenciá-los (RIBEIRO, 2016). Clarkson (1995) traçou uma divisão dos *stakeholders* utilizando, inclusive, os termos “primários” e “secundários”. O autor considerou como primários aqueles grupos cuja participação é essencial para sobrevivência da organização. Caso um *stakeholder* primário fique insatisfeito e queira sair do sistema corporativo pode levar a empresa a ficar danificada em parte ou no todo, comprometendo seu funcionamento. Já os secundários são aqueles que, apesar de influenciar e serem influenciados, não estão envolvidos em transações e não são considerados como fulcrais para a existência da instituição. No entanto, tais *stakeholders* podem causar danos significativos à imagem empresarial, tal como a mídia. Metcalfe (2008), no que lhe concerne, aperfeiçoou tais conceitos lançando a necessidade de categorizar as partes interessadas em “primárias” ou “participantes” para aquelas com interação direta com

a organização, e “secundárias” ou “não participantes” para aquelas com interação remota ou indireta.

Por exemplo, em uma universidade um dos *stakeholders* primários são os estudantes, por isso a instituição precisa estar atenta às demandas desse grupo, caso contrário terá problemas para a continuidade de suas atividades. Mainardes, Raposo e Alves (2012) investigaram o tema em uma universidade de Portugal e verificaram que as principais expectativas dos estudantes estão relacionadas com aspectos como: nível de demanda acadêmica, as conexões da universidade com o mercado de trabalho, a realização pessoal dos alunos e o ambiente universitário predominante. Segundo os estudantes essas expectativas devem receber atenção prioritária dos gestores da universidade, uma vez que são considerados os aspectos mais relevantes para o bom relacionamento entre o aluno e a universidade.

Por outro lado, existem casos em que mesmo as partes diretamente interessadas são inexpressivas em demonstrar seus anseios, tal como constatou Lima, Lima, Ferreira e Mafra (2017) quando investigaram a atitude da comunidade atingida pela construção do empreendimento hidrelétrico no sul de Minas Gerais e averiguaram que houve escassa participação das pessoas atingidas, pouco acesso e transparência nas informações e uma forte intervenção estatal no processo.

À medida que a teoria se desenvolve ela passou a adentrar diversos aspectos organizacionais, buscando explicar, por exemplo, a natureza da empresa, a maneira como os gerentes pensam em administrar, como os membros do conselho pensam sobre os interesses das instituições corporativas, conexões, ou falta de conexões, entre o gerenciamento das partes interessadas e a consecução dos objetivos corporativos tradicionais, identificação de diretrizes morais ou filosóficas para a operação e gestão de corporações (DONALDSON; PRESTON, 1995). O estudo de Ribeiro e Costa (2017), por exemplo, investigaram como os grupos interessados afetam a governança corporativa de organizações esportivas, constatando que os gestores internos são aqueles que mais impactam neste sentido.

Diversos estudos têm abordado essa teoria nos mais diversos setores empresariais e evidenciando diversos objetivos por parte das organizações e os mais variados *stakeholders*. No entanto, ainda existe um foco maior em pesquisas que abordam tal corpo teórico nos relatórios de sustentabilidade, tais como os estudos de Freitas *et al.*, 2012; Drouvot, Drouvot e Gomes, 2014; Domenico, Tormem e Mazzioni, 2017; Almeida *et al.*, 2018; Borges *et al.*, 2018. Ressalta-se que, diante do contexto atual, torna-se relevante ampliar a literatura existente quanto à relação entre empresa e seus *stakeholders*, considerando o período pandêmico vivido pela humanidade.

## 2.1 A PANDEMIA DA COVID-19

Em 31 de dezembro de 2019 foi realizado pelo governo chinês o primeiro alerta sobre o surgimento de um novo coronavírus, devido a um surto de pneumonia na cidade de Wuhan (GRUBER, 2020). No Brasil, o primeiro caso veio a ser confirmado em 26 de fevereiro de 2020 (OLIVEIRA *et al.*, 2020). Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias, sendo que os primeiros casos em humanos foram descobertos em 1937. No entanto, a pandemia de 2020 foi causada pelo SARS-COV-2, que apresenta no infectado um quadro clínico que pode variar entre infecções assintomáticas a quadros agudos de dificuldade respiratória (LANA *et al.*, 2020).

Em 11 de março de 2020, após mais de 115 países terem casos confirmados da doença, a OMS decretou que o estado de contaminação em que o mundo se encontrava era classificado como pandemia (GARCIA; DUARTE, 2020). Classifica-se como pandemia o estágio em que se origina uma infecção microbiana no mundo (MARTÍNEZ-MARTÍN *et al.*, 2019). No mesmo dia o Ministério da Saúde no Brasil publicou a Portaria n. 356 de 2020 que estabeleceu medidas de enfrentamento à doença, tais como o isolamento e a quarentena. De acordo com o dispositivo o isolamento objetiva “a separação de pessoas sintomáticas ou assintomáticas, em investigação clínica e laboratorial, de maneira a evitar a propagação da infecção e transmissão local” (Art. 3º). Já a quarentena, visa “garantir a manutenção dos serviços de saúde em local certo e determinado” (Art. 4º). No entanto, ambos os termos estão sendo adotados para se referir ao fechamento, quer parcial, quer total do comércio (VALENTE, 2020).

Gong, Lingran e Kevin (2020) destacaram que crises econômicas como consequência de pandemias são comuns ao longo da história e que, por isso, no que tange à Covid-19 é necessário que haja uma coleta de informações relevantes, embasadas na ciência e uma divulgação dos fatos, de modo a mitigar a desinformação que pode atrapalhar ainda mais neste momento. Especialistas apontam que o choque para o mundo devido à parada econômica decorrente da Covid-19 pode ser maior que na crise econômica de 2008, ou em 2001 após o ataque às Torres Gêmeas, ao passo que no Brasil a recessão pode ainda se igualar à provocada pela greve dos caminhoneiros em 2018 (CHAN, 2020).

No contexto nacional o Sebrae (2020) destacou que os setores econômicos mais afetados pela Covid-19 serão: construção civil, alimentação fora do lar, moda e varejo tradicional. Do ponto de vista da moda, as maiores empresas do ramo no Brasil tiveram que fechar suas portas por tempo indeterminado (MARINELLI; MELO, 2020; MATTOS, 2020, RYNGELBLUM, 2020). Tal situação se repete em todo o mundo afetando regiões ícones da moda como a Europa e Estados Unidos, bem como as regiões produtoras como a Ásia, gerando um efeito cascata, tendo como única saída para o setor o investimento em vendas online (CHADHA, 2020).

### 3 METODOLOGIA

O estudo se trata de uma pesquisa descritiva, visto que descreve o engajamento organizacional com seus *stakeholders*, com abordagem qualitativa. O procedimento de coleta de dados foi o documental, sendo o documento objeto do estudo as teleconferências referentes aos resultados do quarto trimestre de 2019. Nessas reuniões os dirigentes já poderiam trazer os principais impactos esperados da Covid-19 e, em simultâneo, demonstrar quais os caminhos que a empresa planejava traçar tendo em vista a recente situação. Com base na fala dos dirigentes foi realizada a análise de conteúdo com ênfase na categorização orientada para o que se fala, o qual, de acordo com Moraes (1999) busca o valor informacional das mensagens.

As instituições que compuseram amostra foram aquelas que se enquadraram no setor de “consumo cíclico” e segmentos de “Tecidos, vestuário e calçados” e “vestuário” da B<sup>3</sup>, no total de 8 empresas, sendo como segundo critério divulgar em seus sites os áudios das teleconferências referentes ao resultado do último trimestre de 2019, cujas reuniões foram realizadas após o dia 11 de março de 2020. A escolha do período se deu pelo fato de que após esse período o estado de pandemia já tinha sido decretado pela Organização Mundial da Saúde e as empresas já poderiam se posicionar sobre esse fato, bem como explicar suas

medidas e ações para os *stakeholders*. Obedecendo a tais critérios, as empresas selecionadas para o presente estudo foram aquelas destacadas no quadro 3.

Quadro 3 – Empresas participantes da amostra

Empresa	Data da teleconferência	Tempo da teleconferência
C&A Modas S.A.	20 de março de 2020	38 minutos e 50 segundos
Marisa Lojas S.A.	20 de março de 2020.	59 minutos e 33 segundos
Restoque Comércio e Confecção de Roupas S.A.	31 de março de 2020	37 minutos e 31 segundos

Fonte: elaboração própria (2020).

Destaca-se que a Grazziontini S.A não foi considerada na amostra visto que não apresentou em seu site os arquivos de teleconferência. A Arrezzo Indústria Comércio S.A, Guararapes Confecções S.A, Lojas Renner S.A, Cia Hering não foram selecionadas visto que suas teleconferências foram realizadas antes do período da pandemia e por isso a situação não foi considerada nas análises dos dirigentes.

Ressalta-se que não foi selecionado o período relativo ao primeiro trimestre de 2020 visto que, no momento da pesquisa, a maior parte das empresas ainda não havia realizado suas teleconferências, bem como o fato de os documentos pertinentes ao final de 2019, divulgados no início de 2020, permitem entender quais foram as primeiras ações e políticas tomadas pelas instituições diante do novo cenário. Além disso, analisando o contexto em seu início torna possível compreender como as empresas procuraram acalmar os ânimos de seus *stakeholders* no primeiro estágio da pandemia.

Todos os áudios foram transcritos, por meio do *Google Docs* e em seguida revisados pelo próprio pesquisador para só depois serem codificados visando identificar nas falas dos dirigentes dois aspectos: *stakeholders* relacionados com a situação da COVID-19 e as ações desenvolvidas pelas empresas. Para uma melhor visualização dos pontos de preocupação das empresas, elaborou-se uma nuvem de palavras, através da ferramenta online *WordArt*, o qual permitiu verificar as palavras mais citadas e pelos dirigentes das companhias. Diferentemente de outros estudos que verificaram o relacionamento das organizações com suas partes interessadas em relatórios escritos, este focou em uma outra forma das instituições interagirem com seus grupos de interesse de forma mais próxima, pois possibilita uma explicação mais direta e a solução de dúvidas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Constatou-se inicialmente que a C&A S.A fez uma divisão dos seus *stakeholders* em diretos e indiretos, tal como proposto por Clarkson (1995) e Metcalfe (2008). Nas palavras do seu dirigente foi dito que ela se preocupa com o “papel social que a empresa exerce diretamente com os seus mais de 15.000 associados, indiretamente com seus clientes, seus fornecedores, seus parceiros e as comunidades onde a gente atua”.

No entanto, quando direcionou as atitudes tomadas pela empresa ante o caso da Covid-19 outros *stakeholders* apareceram, tais como “autoridades locais”, que no entendimento de autores como Wang e Dewhirst (1992) refere-se ao governo. No caso das empresas estudadas, o foco dado a esse *stakeholder* esteve relacionado com a obediência aos decretos locais. Exemplifica-se isto com a fala dos dirigentes da C&A: “Nas lojas, seguindo as

orientações de autoridade de cada localidade. Estamos nos adequando com o fechamento ou adoção de horário alternativo de abertura. Sabemos que nossa abrangência geográfica nos expõe a diferentes realidades de evolução do vírus e confiamos nas orientações que os administradores locais e o Ministério da Saúde nos dão”.

No caso dos investidores e acionista que, apesar de não terem sido citados diretamente, algumas das ações citadas pela organização estavam relacionadas com esses interessados, quando se tratou de temas ligados à eficiência financeira organizacional. Por exemplo, a Marisa destacou que “já estamos colocando em prática iniciativas para reforço de caixa para os próximos meses, estamos trabalhando com cenário de bastante stress nas vendas para o segundo trimestre para que a gente possa proteger e nos preparar com todos os cenários”. Assim, entende-se que a empresa buscou demonstrar preparo financeiro para enfrentar a crise, e sobre tal temática, investidores e acionistas são os principais interessados.

Ressalta-se que, no momento de realização da teleconferência, tal como esclarecido por um dos dirigentes, nem todas as lojas da C&A já estavam fechadas, menos de 10% ainda estavam abertas normalmente e outras estavam com horário de funcionamento reduzido.

No que tange à Marisa Lojas S.A os *stakeholders* citados diretamente pela companhia, como sendo seus alvos principais neste momento foram: colaboradores, clientes e fornecedores. No entanto, a empresa ao falar sobre a preocupação com a retomada dos negócios e a saúde financeira, trata também de partes interessadas como investidores, mesmo sem diretamente citá-las. Além disso, durante a fala foram destacadas as autoridades públicas, ou seja, o governo, apesar de não ter sido colocado entre as partes interessadas mais relevantes para a companhia, visto que as únicas atitudes citadas foram de cumprimento dos decretos governamentais, enquanto que outros *stakeholders* demandaram mais ações por parte das empresas.

Percebe-se, ainda, que a Marisa não citou medidas diretamente relacionadas com a saúde dos colaboradores nem dos clientes. Entende-se que a adoção das medidas de *home office* podem sim proteger a saúde dos funcionários, mas da forma posta tem um foco maior com a manutenção das atividades organizacionais. Além disso, a empresa não trouxe detalhes sobre como se dará a relação com os fornecedores durante esse momento de crise. Cita-se ainda que o fechamento de todas as lojas da companhia só foi anunciado dois dias depois da teleconferência (MARINELLE; MELLO, 2020).

Quanto à Restoque Comércio e Confecção de Roupas S.A, verificou-se que os dirigentes da empresa não citaram na teleconferência nenhuma medida da empresa relacionada à pandemia. Apenas foi brevemente comentada a situação quando, na seção de perguntas e resposta, um dos interessados na empresa (destaca-se que as perguntas são feitas por investidores e analistas) questionou a atitude da organização no enfrentamento da Covid-19. Os dirigentes então responderam que ainda estavam absorvendo os efeitos do novo cenário e que a primeira atitude da instituição foi “de preservação da saúde dos colaboradores, de clientes, de fornecedores, todo mundo que participa e tem contato ativo conosco”, assim, esses grupos são considerados *stakeholders* diretos pela organização.

A instituição não trouxe, tal como as demais, as ações de forma concreta, citando tão somente que adotou a medida de *home office*, que estava incentivando as vendas online e que, obedecendo aos decretos estaduais, fechou todas as suas lojas. Assim, mais uma vez é citado o *stakeholder* governo. No que se refere às medidas no âmbito financeiro, a Restoque citou que esperava sim um impacto negativo, sem entrar em mais detalhes, mas que esperava que as vendas via internet ajudassem na minimização da queda no faturamento.

COVID-19 e comportamento empresarial:  
um estudo à luz da teoria dos *stakeholders* no setor da moda no Brasil

Dessa forma, o quadro 4 traz o resumo das medidas adotadas pelas organizações analisadas. Ressalta-se, mais uma vez, que as empresas C&A e Marisa evidenciaram suas ações na fala dos seus dirigentes de forma já planejada no começo da reunião, enquanto a Restoque só citou o caso quando foi questionada. Adicionalmente, quando perguntadas, ao final da reunião, sobre outras ações tomadas a C&A e Marisa reforçaram aquilo que já havia sido abordado pelos diretores visto que o cenário ainda era inicial e as empresas não tinham tomados outras medidas além das que já haviam sido citadas. A única informação de acréscimo foi quando um dos interessados na C&A perguntou o impacto do coronavírus na importação de matéria-prima da China. Os gestores da organização informaram que “20% das nossas mercadorias vem do mercado asiático” e que já haviam “prolongado por 15 dias o impacto do ano novo chinês na nossa cadeia de fornecimento”.

Quadro 4 – Resumo dos resultados da pesquisa

<b>Stakeholder</b>	<b>Categoria</b>	<b>Atitudes C&amp;A</b>	<b>Atitudes Marisa</b>	<b>Atitudes Restoque</b>
<b>Funcionários</b>	Manutenção do trabalho	Trabalho em casa; Acesso a sistemas remotos; Cancelamento de viagens e da convenção anual.	Adaptação do processo de <i>home office</i> ; Suspensão de todas as viagens nacionais e internacionais; Comunicação diária via <i>workplace</i> Criação de um comitê para avaliação de todas as hipóteses que podem vir a acontecer diante da pandemia.	Adoção do <i>home office</i> ; Criação de um comitê de avaliação e monitoramento da situação.
	Saúde do trabalhador	Atuação com o plano de saúde para testagem de todos os colaboradores; Informações e esclarecimentos para que os gestores orientem seus times.	-----	-----
<b>Governo</b>	Obediência	Adequação ao fechamento e abertura de lojas; Confiança nas orientações recebidas das autoridades locais e do Ministério da Saúde.	Não serão fechadas lojas apenas quando determinado por autoridade pública, mas quando a própria gestão já perceber a necessidade.	Adequação aos decretos estaduais de fechamento das lojas.
<b>Fornecedores</b>	Pedidos	Ajuste nos pedidos feitos tendo em vista a mudança na demanda.	Focar na aproximação com o fornecedor.	-----

Cliente	Alterações na loja	Troca de equipamentos; Reforço nas equipes de limpeza.	-----	-----
	Saúde	Conteúdos nas redes sociais para auxiliar no cuidado ao corpo e mente.	-----	-----
	Vendas	Foco no e-commerce.	Aproximação com os clientes visando não comprometer a retomada dos negócios; Foco na região norte e nordeste, por serem mais resilientes com relação às vendas e ações de marketing; Fortalecimento do e-commerce e aceleração do modelo de abastecimento; Coleção atual de estampas O estoque outono-inverno já estava no Brasil antes do advento do coronavírus.	Incentivo às vendas online.
Investidores	Eficiência financeira	Monitoramento constante da redução de despesas; Contingenciamento de investimentos em novas lojas e reformas; Atuação para manter a sólida posição de liquidez; Preservação do caixa.	Reforço do caixa; Avaliação constante da receita; Foco em proteger o <i>co-business</i> .	Espera-se um impacto negativo nas finanças; Tentativa de minimizar a diminuição da receita com as vendas online.

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2020).

Com base no que foi dito pelos dirigentes das três companhias sobre a situação das empresas diante da Covid-19, elaborou-se uma nuvem de palavras, figura 1, onde são destacados os principais elementos recorrentes nas suas falas. A palavra “gente” está no centro das falas, isto se dá pela preocupação recorrente com os “clientes” e “colaboradores”, palavras também em destaque, bem como com a comunidade de uma forma geral. No que se refere aos funcionários, por exemplo, na fala dos dirigentes da C&A tem-se os aspectos como: “nós já nos estruturamos para que as pessoas alocadas em escritórios, trabalhe dentro de casa. A gente disponibilizou diversas ferramentas para possibilitar videoconferências e acessos à sistemas remotamente, minimizando o impacto na produtividade”.

Além disso, no que tange à preocupação com a saúde dos colaboradores, os diretores da C&A destacaram:

Também atuamos com nosso provedor de plano de saúde para que seja liberado o teste para todos os funcionários e seus dependentes. Além disso estamos

COVID-19 e comportamento empresarial:  
um estudo à luz da teoria dos *stakeholders* no setor da moda no Brasil

organizando comunicações frequentes a respeito da pandemia para auxiliar nossos gestores na orientação de seus times, uma vez que existe uma desinformação generalizada e entendemos que os esclarecimentos são fundamentais para mantermos uma situação saudável.

Por sua vez, a Marisa, no que tange seus colaboradores, apontou aspectos como a manutenção do emprego e preocupação com os colaboradores em grupo de risco, visando assim a saúde destes funcionários:

Em ações internas nós já começamos o processo há duas semanas através de *home office* principalmente no escritório, suspensão de todas as Viagens nacionais e internacionais, temos processo de comunicação diária com os nossos colaboradores via *workplace*, um plano de ação para colaboradores de grupos de risco e aqui nós, há mais de uma semana colocamos em *home office* todos nossos colaboradores em grupos de risco idosos, gestantes e agora com o advento do fechamento de escolas também dando toda a prioridade para as nossas colaboradoras mães para que elas possam estar com seus filhos nesse momento.

Já a Restoque apontou apenas as medidas iniciais de manutenção do emprego:

Como é que foi a evolução disso? Nós imediatamente criamos um planejamento para toda nossa equipe administrativa passar a trabalhar em casa, né? Através do regime de *home office*. A gente conseguiu fazer, implementar isso de forma bastante rápida. E nossos colaboradores da administração começaram a trabalhar em *home office* no dia 16 e no dia 18 de março todos já estavam nesse regime. Essa foi a primeira grande medida.

A palavra “lojas” também está em realce visto que esteve no foco diante da necessidade de fechamento dos estabelecimentos comerciais, o que trouxe “impactos” diversos para as empresas. A C&A, por exemplo, destacou mudanças na rotina de suas lojas, tais como: “teremos vários procedimentos na loja. Como por exemplo, nossos equipamentos de pagamento móvel a gente guardou, suspendemos o uso de plaquinhas com a quantidade de peças de provedores. Reforçamos as equipes de limpeza nos focos de maior disposição como a caneta, corrimãos.”

Além disso, “semana” também foi bastante citada visto que nos três casos as teleconferências foram realizadas poucos dias após a declaração de pandemia pela OMS, levando que as instituições apontassem suas ações nas primeiras semanas da crise. O termo “online” também foi destacado, tendo em vista que as empresas buscam demonstrar a continuidade das vendas por meio do e-commerce, ou seja, “canais” de “venda” via internet, sendo uma alternativa de manutenção dos negócios ampliada durante o período pandêmico, o qual evitou que as empresas enfrentassem dificuldades financeiras ainda maiores, decorrentes da paralisação das atividades presenciais.

A figura 1, por sua vez, destaca as palavras mais citadas pelos dirigentes diante da perspectiva vivenciada no período estudado. É evidente a preocupação das companhias em demonstrar sensibilidade humanitária neste momento. Isso se dá principalmente na forma como elas destacaram seu relacionamento com clientes e colaboradores. Quanto aos clientes o fato da C&A, por exemplo, abordar aspectos como a preocupação com a saúde dos mesmos alinha-se com os argumentos de Ferrell (2004) de que a relação com este *stakeholder* deve ter um caráter ético. Ou seja, não é bom para a imagem da companhia preocupar-se em falar apenas sobre as formas dos clientes continuarem comprando durante o período da pandemia sem revelar nenhuma intenção de comunicar-se com este grupo no que tange à questão da saúde. Ressalta-se que, de acordo com Kozlowski, Bardecki e Seary (2012), os clientes da indústria da moda não se preocupam tão somente com o design das roupas, mas também

com os aspectos sociais e ambientais da organização. Assim, é reforçada mais uma vez a necessidade de uma comunicação com este grupo, a qual deve ir além da apresentação de bons produtos, permitindo que seja demonstrada responsabilidade socioambiental.

Figura 1 – Palavras em destaque nas falas dos dirigentes das companhias



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Destaca-se que o fato das empresas demonstrarem preocupação em evidenciar o cuidado com seus funcionários é também coerente com a literatura, visto que são estes *stakeholders* quem produzem os bens e serviços vendidos pelas organizações, ou seja, sem eles a empresa não consegue cumprir sua missão, ao mesmo tempo que a própria comunidade, de uma forma geral, demanda que as organizações tenham um bom relacionamento com seus funcionários, os quais representam um importante elemento de união do negócio (SEVERGNINI, GALDAMÉZ, MORAES, 2018). Adicionalmente, de acordo com Balmer (2017), apresentar o relacionamento com este grupo representa o uso da categoria de comunicação latente, visto estão relacionados com aspectos que influenciam os traços da identidade corporativa.

Já no que concerne aos fornecedores, as empresas fizeram breves citações, mais focadas em se aproximar deste grupo e ajustar a demanda por materiais. Florea e Florea (2013) esclareceram que tal grupo de interesse está mais preocupado em manter um plano duradouro de relacionamento comercial. Assim, o fato das instituições analisadas neste estudo não se preocuparem em dar mais detalhes denota que possuem segurança no relacionamento com seus fornecedores, ao passo que conta com o entendimento destes diante do cenário vivido. Destaca-se que, no caso da Marisa, por exemplo, a única fala dos dirigentes sobre este aspecto foi: “vamos focar em ficar mais próximo dos nossos fornecedores”, sem apontar quais as medidas foram adotadas para aumentar essa aproximação.

No que se refere aos acionistas e investidores é obrigação da empresa maximizar a riqueza, pois este grupo investe esperando retorno (BENN, ABRATT; O’LEARY, 2016). No entanto, diante da conjuntura de crise na saúde, com conseqüente impacto na economia, as empresas estudadas buscaram mostrar solidez financeira e capacidade de manutenção das atividades, ainda que remotamente, para transparecer a este grupo a continuidade organizacional. Não seria possível, nem coerente, garantir alta lucratividade diante do momento vivido.

Por outro lado, o governo como *stakeholder* também foi apontado no estudo de Freitas *et al.* (2016), no entanto, com foco diferente do atual trabalho, visto que no anterior a preocupação era com o valor da arrecadação de impostos. Neste estudo, diante da conjuntura social, as empresas preocuparam-se em demonstrar que estão obedecendo às instituições governamentais no que tange às medidas de saúde e de prevenção à covid-19. Sabe-se que, nos parâmetros do estudo de Balmer (2017), os decretos governamentais representam elementos da comunicação tangencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar os *stakeholders* que as empresas do setor da moda no Brasil compreenderam que possuíam uma maior necessidade de aproximação diante da iminência da Covid-19 e qual a atitude das organizações no momento inicial da pandemia. Para tal, realizou-se a coleta de dados por meio das teleconferências das empresas do setor da Moda listadas na B<sup>3</sup>, referentes ao quarto trimestre de 2019, cuja realização foi após o dia 11 de março de 2020, período em que já havia sido decretado o estado de pandemia e por isso já poderiam considerar a probabilidade de impactos da Covid-19 em suas operações, bem como destacar as ações tomadas inicialmente para combate à disseminação da doença.

Verificou-se que as empresas possuem cinco grupos de *stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, governo e investidores, os quais estão alinhados com a literatura. No entanto, o maior alvo de preocupação das empresas neste momento tem sido com os funcionários, cujas ações visam a saúde do trabalhador e a manutenção do emprego. Tal comportamento era de se esperar tendo em vista os decretos dos governos locais que exigiram o fechamento de lojas comerciais. Tal situação pode levar funcionários a temerem a perda de seus empregos. Assim, as empresas buscam explicar quais medidas estão adotando para este grupo vital.

Em seguida, os clientes também representam importante alvo da preocupação das organizações, principalmente no que se refere às formas de manutenção das vendas, no tocante às plataformas online e campanhas de marketing específicas. Por outro lado, os investidores não foram diretamente citados pelas organizações, mas as empresas se preocupam em demonstrar cuidado com a saúde financeira, destacando elementos como liquidez, endividamento, estrutura de caixa, o que denota que o grupo também é alvo de suas ações, visto que as instituições buscam mostrar que estão, até certo ponto, preparadas financeiramente.

O governo, um dos *stakeholders*, é citado apenas como aquele que tem sido obedecido neste momento, tendo em vista as medidas de restrição das atividades. As empresas buscam mostrar que estão atendendo aos decretos estaduais e municipais, ao mesmo tempo que a Marisa apontou que mesmo nas regiões onde não fosse decretado o fechamento, se ela entendesse que deveria suspender as atividades o faria, o que demonstra que a organização almejava evidenciar extrema preocupação com a saúde da comunidade. Já o relacionamento com fornecedores foi citado apenas tendo em vista a necessidade do controle do estoque organizacional, ou seja, neste momento crítico tais *stakeholders* não são o alvo principal das ações organizacionais.

A amostra restrita é um fator limitante da pesquisa. No entanto, isso não invalida sua contribuição diante da urgência de estudos que discutam os impactos da pandemia nas organizações, visto que trouxe uma luz de como as empresas estão se comportando e com quais grupos têm procurado relacionar-se. O estudo ainda permite que aqueles interessados

no setor tenham acesso a uma informação sistematizada sobre quais têm sido as ações adotadas pelas organizações visando mitigar os resultados negativos tanto no âmbito financeiro como da saúde pública.

Recomenda-se em estudos futuros analisar outros relatórios das empresas do setor, tais como release e relatórios de administração. Além disso, é relevante a pesquisa em teleconferências referentes ao primeiro trimestre de 2020, período em que o impacto da Covid-19 já foi mais significativo nas operações organizacionais. Adicionalmente, a investigação também pode ser aplicada em outros setores econômicos que também foram significativamente impactados por este período. Além disso, recomenda-se verificar os indicadores financeiros, e até mesmo governamentais, durante este período da pandemia, verificando o real reflexo nos demonstrativos contábeis das entidades.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, K. K. N.; SOUZA, F. J. V.; PAIVA, S. B.; CÂMARA, R. P. B. Práticas de Comunicação e de Compartilhamento de Informações com clientes e Fornecedores nos Relatórios de Sustentabilidade por Companhias Elétricas. **Revista Evidênciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 14-35, 2018. DOI: 10.18405/recfin20180202.

ALVES, R. Tudo sobre o coronavírus - Covid-19: da origem à chegada ao Brasil. 27 fev. 2020. **Estado de Minas**. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/02/27/interna\\_nacional,1124795/tudo-sobre-o-coronavirus-covid-19-da-origem-a-chegada-ao-brasil.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/02/27/interna_nacional,1124795/tudo-sobre-o-coronavirus-covid-19-da-origem-a-chegada-ao-brasil.shtml). Acesso em: 13 maio. 2020.

ARANHA, C. Shoppings estimam perda de R\$ 15 bilhões por mês com coronavírus. 23 mar. 2020. **Exame**: Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/shoppings-estimam-perda-de-r-15-bilhoes-por-mes-com-coronavirus>. Acesso em: 13 maio. 2020.

BALMER, J. M. T. The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 9/10, p. 1472-1502, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0448>.

BARRERA, O. R. S.; BETANCOURT, J. C. H. Las epidemias desde la perspectiva de la historia, la ciencia y la cultura. **Revista Electrónica Dr Zoilo e Marinello Vidaurreta**, v. 41, n.3, p. 1-12, 2016.

BASTOS, FI. **Aids na terceira década**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006. 104 p. Recurso online.

BENCHIMOL, J. L. História da Febre Amarela no Brasil. **Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 121-124, 1994. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-59701994000100010>.

BENN, S.; ABRATT, R.; O'LEARY, B. Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. **South African Journal of Business Management**, v. 47, n. 2, p. 1-11, 2016. DOI: 10.4102/sajbm.v47i2.55.

BORGES, M. L.; ANHOLON, R.; ORDOÑEZ, R. E. C.; QUELHAS, O.L.G. O Uso dos Relatórios de Sustentabilidade como Fonte de Pesquisas Acadêmicas: Tendências e Gaps a Serem Explorados. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 143-164, 2018.

BRANCHER, M.; MAGACHO, G.; LEÃO, R. Impactos Econômicos da Crise do COVID-19 e dos Programas de Renda Básica Emergencial. **Fundação Getúlio Vargas Texto Para Discussão**, n. 1, p. 1-17, 2020.

BRASIL. **Portaria nº 356 de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em: 15 maio. 2020.

C&A. **Central de Resultados – 2019**. Disponível em: <https://ri.cea.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

CHADHA, J. The Impact of COVID-19 On the Fashion Design Industry. 5 maio. 2020. **Entrepreneur India**. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/350190>. Acesso em: 13 maio. 2020.

CHAN, S. P. Coronavírus: Economia global vai sofrer anos até se recuperar do impacto da pandemia, afirma OCDE. 23 mar. 2020. **BBC**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52002332>. Acesso em: 13 maio. 2020.

CILO, H. O varejo em quarentena. 23 de março de 2020. Istoé. 27 mar. 2020. **Istoé Dinheiro**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-varejo-em-quarentena/>. Acesso em: 13 maio. 2020.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20 n. 1, p. 92-117, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>.

COSTA, I. M. P; CALADO, D. C. Incidência dos casos de dengue (2007-2013) e distribuição sazonal de culicídeos (2012-2013) em Barreiras, Bahia. **Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 25, n. 4, p. 735-744, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5123/s1679-49742016000400007>.

DOMENICO; D.; TORMEM; L.; MAZZIONI; S. Nível de Disclosure nos Relatórios de Sustentabilidade em Conformidade com o Global Reporting Initiative (GRI). **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 16, n. 49, p. 84-100, 2017.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258887>.

DROUVOT, H.; DROUVOT, C. M.; GOMES, S. C. Análise das Práticas em Responsabilidade Socioambiental de 40 Empresas Cotadas Pelo Índice Ibovespa a Partir dos Websites e dos Relatórios de Sustentabilidade. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, v. 12, n. 27, p. 298-332, 2014. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2014.27.298-33>.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Mercado de Moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021**. 23 maio. 2020. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/> Acesso em: 20 jul. 2020.

FEIRA BRASILEIRA PARA INDÚSTRIA TÊXTIL. **O cenário da produção de vestuário e o papel do Brasil no setor**. 9 abr. 2019. Disponível em: <https://fcem.com.br/noticias/o-cenario-da-producao-de-vestuario-e-o-papel-do-brasil-no-setor/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

FERRELL, O. C. Business ethics and customer stakeholders, **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2, p. 126-129, 2004. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13836176>.

FLOREA, R.; FLOREA, R. Stakeholders Interests Analyse and Harmonization – Starting Point of Strategic Approach. **Economy Transdisciplinarity Cognition**, v. 6, n. 1, p. 130-135, 2013.

FRANCO, O. **História da Febre-Amarela no Brasil**. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde. 1969.

FREEMAN, R. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, A. C.; REBOUÇAS, L.S.; ROCHA, E. M.; SILVA, J. D.; COSTA, W. P. L. B. CONTROLADORIA: Estudo na perspectiva da Teoria dos Stakeholders. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 10, n. 4, p. 15-31, 2016.

FREITAS, A. R.; CABRAL, A.; FONTELES, I.; PESSOA, M. N.; SANTOS, S. Engajamento dos stakeholders: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 4, p. 14-25, 2012.

GARCIA, L. P.; DUARTE, E. Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 1-4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5123/s1679-49742020000200009>.

GONG, S. Z.; LINGRAN, Y.; KEVIN, Z. C. A balance act: minimizing economic loss while controlling novel coronavirus pneumonia, **Journal of Chinese Governance**, v. 5, n. 2, p. 249-268, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1741940>.

GRUBER, A. Covid-19: o que se sabe sobre a origem da doença. 14 abr. 2020. **Jornal da USP**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/>. Acesso em: 13 maio. 2020.

KOZLOWSKI, A.; BARDECKI, M.; SEARY, C. Environmental impacts in the fashion industry: a life-cycle and stakeholder framework. **The Journal of Corporate Citizenship**, v. 1, n. 45, p. 15-32, 2012. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2012.sp.00004.

LANA, R. M.; COELHO, F. C.; GOMES, M. F. C.; CRUZ, O. G.; BASTOS, L. S.; VILLELA, D. A. M.; CODEÇO, C. T. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 3, p. 1-5, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00019620>.

LEDERMANN, W. El hombre y sus epidemias a través de la historia. **Revista chilena de infectología**, Santiago, v. 20, edição de aniversário, p. 13-17, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0716-10182003020200003>.

LENZI, L.; MELLO, A. M.; SILVA, L. R.; GROCHOCKI, M. H. C.; PONTAROLO, R. Influenza pandêmica A (H1N1) 2009: fatores de risco para o internamento. **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 57-65, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1806-37132012000100009>.

LIMA, A. C. C.; LIMA, M. A.; FERREIRA, P. A.; MAFRA, F. L. N. Implantação de usinas hidrelétricas e teoria dos stakeholders: analisando o processo de negociação a partir de um estudo de caso. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 15, n. 41, p. 457-497, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.457-497>.

MAGALHÃES, R. C. S. **A erradicação do Aedes aegypti**: febre amarela, Fred Soper e saúde pública nas Américas (1918-1968). Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2016. 413 p. Recurso online.

MAINARDES, E. W.; RAPOSO, M.; ALVES, H. Public university students' expectations: an empirical study based on the stakeholders theory. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 1, n.35, p. 173-96, 2012.

MARINELLE, L.; MELLO, A. Marisa fecha todas as lojas no país. 22 mar. 2020. **Valor Econômico**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/03/22/marisa-fecha-todas-as-lojas-no-pas.ghtml>. Acesso em: 13 maio. 2020

MARISA. **Central de Resultados – 2019**. Disponível em: <https://ri.marisa.com.br/listresultados.aspx?idCanal=ghM4ddHjQYPkxRvunWuftA==>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MARTINEZ-MARTIN, A. F.; MELÉNDEZ-ÁLVAREZ, B. F. A.; MANRIQUE-CORREDOR, E. J.; ROBAYO-AVENDAÑO, O. F. R. Análisis histórico epidemiológico de la pandemia de gripa de 1918-1919 en Boyacá, un siglo después. **Revista Ciencias de la Salud**, Bogotá, v. 17, n. 2, p. 334-351, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.7944>.

MATTOS, A. C&A vai proteger caixa na crise e fechar parte das lojas. 20 mar. 2020. **Valor econômico**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/03/20/ca-vai-protoger-caixa-na-crise-e-fechar-parte-das-lojas.ghtml>. Acesso em: 13 maio. 2020

MEJIA, D. A. C.; OROZCO, S. B.; CASTAÑO, J. D. Q.; CASTRO, C. M. C. C. El gobierno corporativo, un pilar indispensable el desempeño financiero. **Revista Universidad y Empresa**, Bogotá, v. 22, n. 38, p. 40-64, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>.

METCALFE, C. E. The Stakeholder Corporation. **Business Ethics**, v. 7, n. 1, p. 30-36, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00083>.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MURPHY, B.; MAGUINESS, P.; PEScott, C.; WISLANG, S.; MA, J.; WANG, R. Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1049-1059, 2005. DOI: 10.1108/03090560510610716.

NUNES, J.; PIMENTA, D. N. A epidemia de Zika e os limites da saúde global. **Lua Nova**, São Paulo, v. 1, n. 98, p. 21-46, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-6445021-046/98>.

OLIVEIRA, W. K.; DUARTE, E.; FRANÇA, G. V. A.; GARCIA, L. P. Como o Brasil pode deter a Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, 1-8, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742020000200023>.

REIGOSA, B. S. Cólera, ¿vieja pandemia de nuevo en casa? **Salus**, Bárbula, v. 15, n. 1, p. 5-7, 2011.

RESTOQUE. **Central de Resultados – 2019**. Disponível em: <https://www.restoque.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

REZENDE, J. M. **À sombra do plátano: crônicas de história da medicina**. São Paulo: Editora Unifesp, 2009. Recurso online.

RIBEIRO, H. C. M. Teoria dos stakeholders: um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 163-192, 2016. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i1.810>.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K. Stakeholders e sua influência na governança corporativa: um estudo de caso múltiplo em organizações esportivas. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 9, n. 1, p. 246-267, 2017.

RODRIGUES, L. Conheça as 5 maiores pandemias da história. 29 mar. 2020. **Galileu Online**. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/Saude/noticia/2020/03/conheca-5-maiores-pandemias-da-historia.html>. Acesso em: 13 maio. 2020.

RYNGELBLUM, I. Riachuelo fecha lojas por tempo indeterminado. 20 de mar. 2020, **Valor Investe**. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda->

variavel/empresas/noticia/2020/03/20/riachuelo-fecha-lojas-por-tempo-indeterminado.gh.html. Acesso em: 13 maio. 2020

SAMPAIO, J. R. C.; SCHÜTZ, G. E. A epidemia de doença pelo vírus Ebola de 2014: o Regulamento Sanitário Internacional na perspectiva da Declaração Universal dos Direitos Humanos. **Caderno de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 242-247, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1414-462X201600020184>.

SEBRAE. **Veja quais setores serão mais afetados pela crise**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-quais-setores-serao-mais-afetados-pela-crise,c7c3f1b0a59f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 maio. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Os impactos da Covid-19 no mundo da moda**. 13 abr. 2020, disponível em <https://www2.ufjf.br/noticias/2020/04/13/os-impactos-da-covid-19-no-mundo-da-moda/>. Acesso em: 13 maio. 2020

VALENTE, J. Covid-19: veja como cada estado determina o distanciamento social. 01 abr. 2020. **Agência Nacional**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-04/covid-19-veja-como-cada-estado-determina-o-distanciamento-social>. Acesso em: 13 maio. 2020.

WANG, J.; DEWHIRST, J. W. Boards of directors and stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 1, p. 115-123, 1992. DOI:10.1007/BF00872318.