

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

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* com os quais as empresas do setor da moda no Brasil buscaram uma aproximação diante iminência da Covid-19 e qual a atitude das instituições frente a essa pandemia. Procedeu-se a coleta de dados nas teleconferências referentes ao último trimestre de 2019, realizadas após o dia em que já havia sido decretado o estado de pandemia. 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. O estudo permite que interessados no setor analisado tenham acesso a uma informação sistematizada sobre quais têm sido as ações adotadas pelas instituições 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 in order to mitigate the negative results in both the financial and public health fields.

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

1 INTRODUÇÃO

A história da humanidade tem sido marcada ao longo dos anos por eventos como guerras, descobrimentos, desastres, enfermidades, os quais têm desafiado 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 de Huana. 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). 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, juntamente com a aviação e turismo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020).

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* com os quais as empresas do setor da moda no Brasil buscaram uma aproximação diante da iminência da Covid-19 e qual a atitude das instituições frente a essa pandemia. Ressalta-se que o documento escolhido para compreender a interação das organizações com seus *stakeholders* foram as teleconferências 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 & Gomes, 2014; Domenico, Tormem & 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 de forma mais clara 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 trabalho se justifica por proporcionar um meio de constatação das práticas adotadas por empresas no Brasil para minimizar os danos da Covid-19. O estudo permitirá que aqueles interessados no setor tenham acesso a uma informação sistematizada, que poderá auxiliar na compreensão dos fatos 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 *Standford 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 por meio 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 na tabela 1.

Tabela 1 – Resumo dos interesses dos stakeholders

<i>Stakeholder</i>	<i>Interesse</i>
Governo	Arrecadar o valor devido conforme legislação vigente.
Clientes	Que o produto ou serviço tenha o custo adequado aos benefícios proporcionados.
Funcionários	Serem reconhecidos pela empresa.
Fornecedores	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 é necessário que haja um elo de comunicação da empresa com as partes interessadas a fim de transmitir comportamentos positivos. Dessa forma, é necessário levar em conta três categorias de comunicações, esquematizados na tabela 2.

Tabela 2 – Resumo dos interesses dos stakeholders

<i>Categoriai</i>	<i>Tipo de comunicação</i>	<i>Aspectos</i>
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 a fim de gerenciá-los (RIBEIRO, 2016). Dessa forma, Metcalfe (1998) questionou se este conceito

de *stakeholders* não seria muito simplista dada a crescente internacionalização das empresas onde as partes “afetadas” por uma organização podem estar distantes do ponto de vista espacial, sendo até incontornáveis pela organização. Assim, o autor lançou 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.

Clarkson (1995) já havia traçado 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.

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.

Ainda se torna relevante ressaltar que durante os anos 90 a literatura sobre *stakeholders* adotou duas vertentes: a da gestão estratégica, que tratava da administração equilibrada dos *stakeholders* nas tomadas de decisões; e a moral, centrada na atitude dos gestores organizacionais em promover o equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders*. A moral, por sua vez, dividiu-se em duas categorias: descritiva, como as organizações operam e a normativa que é como as empresas deveriam operar (TEIXEIRA NETO, 2019).

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 reais, a fim de 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, ao mesmo tempo, demonstrar quais os caminhos que a empresa planejava traçar tendo em vista a recente situação.

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 BMF&Bovespa, sendo como segundo critério divulgar em seus *sites* os áudios das teleconferências referentes ao último trimestre de 2019 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 por isso 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 na tabela 3.

Tabela 3 – Empresas participantes da amostra.

Empresa	Data da teleconferência
C&A Modas S.A	20 de março de 2020
Marisa Lojas S.A	20 de março de 2020.
Restoque Comércio e Confecção de Roupas S.A	31 de março de 2020

Fonte: Elaboração própria (2020).

Destaca-se que a Grazziontini S.A não foi considerada na amostra visto que não apresentou em seu *site* 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 e em seguida codificados a fim de identificar dois aspectos: *stakeholders* relacionados com a situação da COVID-19 e as ações desenvolvidas pelas empresas. 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 RESULTADOS

Constatou-se inicialmente que a C&A S.A fez uma divisão dos seus *stakeholders* em diretos e indiretos, tal como proposto por Metcalfe (1998) e Clarkson (1995). 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 do Covid-19 outros *stakeholders* apareceram, tais como “autoridades locais”, que no entendimento de autores como Wang e Dewhirst (1992) refere-se ao governo, bem como investidores e acionista que, apesar de não terem sido citados diretamente, algumas das ações citadas pela organização estavam relacionadas com esses 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.

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 *homeoffice* 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 *homeoffice*, 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 à 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.

Dessa forma, a tabela 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”.

Tabela 4 – Resumo dos resultados da pesquisa.

Stakeholder	Categoria	Atitudes C&A	Atitudes Marisa	Atitudes Restoque
Funcionários	Manutenção do trabalho	Trabalho em casa; Acesso a sistemas remotos; Cancelamento de viagens e da convenção anual.	Adaptação do processo de <i>homeoffice</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>homeoffice</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.	-----	-----
Governo	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.
Fornecedores	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 <i>e-commerce</i> 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.

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 falas dos mesmos. 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.

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. 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.



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

Fonte: Dados da pesquisa.

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.

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, caso contrário a empresa perde legitimidade com a sociedade (MURPHY *et al.*, 2005). Adicionalmente, de acordo com Balmer (2017), apresentar o relacionamento com este grupo representa o uso da categoria de comunicação latente.

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.

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 consequente 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) como tendo interesse no 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 Conclusão

O objetivo do estudo foi verificar os *stakeholders* com os quais as empresas do setor da moda no Brasil buscaram uma aproximação diante iminência da Covid-19 e qual a atitude das instituições frente a essa pandemia. Para tal, realizou-se a coleta de dados por meio das teleconferências das empresas do setor da Moda listadas na BM&FBovespa, 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 críticos *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 Evidenciação Contábil & Finanças*, 6(2), 14-35, 2018.

ALVES, R. (2020). Tudo sobre o coronavírus - Covid-19: da origem à chegada ao Brasil... Publicado em 27 de fevereiro de 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. Recuperado em 13 de maio de 2020.

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

BALMER; J.M.T. The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 9/10, pp. 1472-1502, 2017.

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* , 41(3), 1-12, 2016.

BASTOS, FI. Aids na terceira década [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006. Temas em Saúde collection, 104 p.

BENCHIMOL; J.L. História da Febre Amarela no Brasil. *Manguinhos*, 1(1), 121-124, 1994.

BENN; S.; ABRATT; R.; O'LEARY; B. Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders, *S.Afr.J.Bus.Manage*, 47(2), 1-11, 2016.

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*, 8(1), 143-164, 2018.

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 de maio de 2020.

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

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

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

CLARKSON; M.B.E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 20(1), 92-117, 1995.

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, 25(4):735-744, 2016.

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, 16(49), 84-100, 2017.

DONALDSON; T.; PRESTON; L. The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91, 1995.

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, 12(27), 298-332, 2014.

FERRELL; O.C. Business ethics and customer stakeholders, Academy of Management Executive. Vol. 18. No. 2, 126-129, 2004.

FLOREA; R. FLOREA; R.; Stakeholders Interests Analyse and Harmonization – Starting Point of Strategic Approach. Economy Transdisciplinarity Cognition, v.6, (1) 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.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*, 11(4), 14-25, 2012.

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* , 10(4), 15-31, 2016.

GARCIA, L. P.; DUARTE, E. Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília , v. 29, n. 2, e2020222, 2020 .

GONG, S.Z., LINGRAN Y.; KEVIN Z. C. A balance act: minimizing economic loss while controlling novel coronavirus pneumonia, *Journal of Chinese Governance*, Pages 249-268, 2020.

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

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. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro , v. 36, n. 3, e00019620, 2020

LEDERMANN; W. El hombre y sus epidemias a través de la historia. *Revista chilena de infectología*, edición aniversario, 13-17, 2003.

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, Feb. 2012 .

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*, 15(41), 457-497., 2017.

KOZLOWSKI, A.; BARDECKI; M.; SEARY; C. Environmental impacts in the fashion industry: a life-cycle and stakeholder framework. *The Journal of Corporate Citizenship*, no. 45, p. 15-32, 2012.

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

MAINARDES; E.W.; RAPOSO; M. ALVES; H. Public University Students' Expectations: An Empirical Study Based On The Stakeholders Theory. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35, 173-96, 2012.

MARINELLE, L.; MELLO, A. Marisa fecha todas as lojas no país., de 22 de março de 2020, *Valor Econômico*. <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/03/22/marisa-fecha-todas-as-lojas-no-pas.ghtml>. Recuperado em 13 de maio de 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. *Rev. Cienc. Salud*, Bogotá , v. 17, n. 2, p. 334-351, Aug. 2019.

MATTOS, A. C&A vai proteger caixa na crise e fechar parte das lojas. Publicado em 20 de março de 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.ghml>. Recuperado em 13 de maio de 2020

MEJIA, D.A.C; OROZCO;S.B.; CASTAÑO; J.D.Q.; CASTRO; C.M.C.C . El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. rev.univ.empresa, Bogotá , v. 22, n. 38, p. 40-64, June 2020.

METCALFE; C.E.. The Stakeholder Corporation. Business Ethics, 7(1); 30-36, 1998.

MURPHY; B.; MAGUINESS; P.; PESCOTT; C.; WISLANG; S.; MA; J.; WANG; R. Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. European Journal of Marketing Vol. 39 No. 9/10, pp. 1049-1059, 2005.

NUNES, J.; PIMENTA, D. N. A Epidemia de Zika e os Limites Da Saúde Global. Lua Nova, São Paulo , n. 98, p. 21-46, Aug. 2016

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, e2020044, 2020

REIGOSA; B.S. Cólera, ¿vieja pandemia de nuevo en casa? Salus, v.15, n.1, pp. 5-7, abril de 2011

REZENDE, JM. À sombra do plátano: crônicas de história da medicina [online]. São Paulo: Editora Unifesp, 2009. As grandes epidemias da história. pp. 73-82.

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, v. 14, n. 1, p. 163-192, 23 jun. 2016.

RIBEIRO; H.C.M.; COSTA; B.K. (2017) Stakeholders e Sua Influência na Governança Corporativa: Um Estudo de Caso Múltiplo em Organizações Esportivas. *Revista Ambiente Contábil* – 9(1), 246 – 267, jan./jun, 2017.

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

RYNGELBLUM, I. Riachuelo fecha lojas por tempo indeterminado. Publicado em 20 de março de 2020, Valor Investe, Disponível em <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/03/20/riachuelo-fecha-lojas-por-tempo-indeterminado.ghml>. Recuperado em 13 de maio de 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, vol.24, n.2, pp.242-247, 2016.

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

TEIXEIRA NETO, J. M. F. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. Revista Brasileira de Administração Científica, v.10, n.2, p.1-16, 2019.

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

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

WANG; J.; DEWHIRST; J.W. Boards of Directors and Stakeholder Orientation. Journal of Business Ethics, 11(1), 115-123, 1992.