REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA
Vol. 20, No. 1, Jan-Abr 2026, p.102-121
ISSN: 1982-2537

Renovação nos modelos de negócios do varejo de moda brasileiro diante de crises: lições da pandemia*

Renewal in brazilian fashion retail business models in the face of crises: lessons from the pandemic

Ana Carolina Azevedo Marschall
Faculdade Mackenzie Rio
carol-marshall@hotmail.com

Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie
adilson.caldeira@mackenzie.br

RESUMO

O texto apresenta pesquisa realizada com o objetivo de conhecer mudanças promovidas nos modelos de negócios das empresas do comércio varejista de moda brasileiro para se manterem economicamente sustentáveis diante das novas condições de mercado determinadas pela crise originada pela pandemia de Covid-19. Mediante pesquisa bibliográfica, construiu-se o referencial teórico para o estudo, buscando reunir os principais conceitos que constituem o estado-da-arte relativo ao tema. Nesse estágio também se buscou identificar exemplos de experiências aplicadas à problemática estudada. Em seguida, realizou-se a procura por modelos atuais de negócio no varejo de moda que se encaixassem na proposta da pesquisa, e recorreu-se, então, a entrevistas para conhecer percepções e ações dos gestores das organizações do setor em foco. Os dados obtidos foram interpretados por meio de análise de conteúdo, que conduziu à identificação de categorias temáticas, possibilitando estruturar os aspectos revelados na visão declarada dos profissionais participantes e seus respectivos impactos nas estratégias de atuação de suas empresas no mercado. Os dados revelam influências da pandemia no comportamento do mercado e no desempenho das empresas, as alterações estruturais e no processo decisório requeridos para adaptação à nova realidade, a percepção dos gestores quanto à necessidade de inovação para a adaptação às mudanças, o que levou à adoção de novos canais de relacionamento online, processos de vendas e estrutura logística, com impactos na proposta de valor dos negócios em foco.

Palavras-chave: Estratégia. Inovação. Criação de valor. Modelo de negócio. Varejo de moda.

ABSTRACT

The text presents research carried out with the aim of understanding changes promoted in the business models of Brazilian fashion retail companies to remain economically sustainable in the face of new market conditions determined by the crisis caused by the Covid-19 pandemic. Through bibliographical research, the theoretical framework for the study was constructed, seeking to bring together the main concepts that constitute the state-of-the-art regarding the topic. At this stage, we also sought to identify examples of experiences applied to the problem studied. Next, a search was carried out for current business models in fashion retail that fit the research proposal, and interviews were then used to learn about the perceptions and actions of

*Recebido em 04 de setembro de 2024, aprovado em 17 de novembro de 2025, publicado em 30 de abril de 2026.

managers of organizations in the sector in focus. The data obtained was interpreted through content analysis, which led to the identification of thematic categories, making it possible to structure the aspects revealed in the declared vision of the participating professionals and their respective impacts on the operating strategies of their companies in the market. The data reveal the influences of the pandemic on market behavior and company performance, the structural changes and decision-making process required to adapt to the new reality, managers' perception of the need for innovation to adapt to changes, which led to the adoption of new online relationship channels, sales processes and logistics structure, with impacts on the value proposition of the businesses in focus.

Keywords: Strategy. Innovation. Value creation. Business model. Fashion retail.

1. INTRODUÇÃO

Constantemente expostas a contingências ambientais para manter condições de sobrevivência, as organizações são desafiadas a identificar e projetar tendências de comportamento de agentes externos e se estruturar internamente para enfrentá-las.

A dinâmica de mudanças no ambiente de negócios resulta de diferentes fatores, que abrangem incidentes naturais, tais como fenômenos climáticos, efeitos coletivos provocados pela intervenção humana, como o desempenho econômico, político, e legal de uma nação, até evoluções na cultura nos hábitos coletivos da sociedade.

Um dos impactos mais perceptíveis dessa tendência evolucionária é a moda, que, em essência, expressa opiniões, preferências, formas de sentir, agir e viver da sociedade. Em sentido amplo, o termo “moda”, conforme explica Pollini (2018), significa "costume". Aplicado em sentido mais estrito, o termo é comumente associado a estilos de vestuário que prevalecem em dado momento em um dado agrupamento social.

Os indivíduos, na sociedade em geral, fazem uso da moda para transmitir seus gostos pessoais e seu estilo de vida. Sendo assim, os aspectos econômicos, políticos, estéticos, sociais e culturais, quando passam por mudanças, refletem-se diretamente no mercado de moda. A indústria da moda está inserida em todos os lugares do mundo, pois o ser humano possui a necessidade básica de se vestir, além de possuir necessidades sociais em relação a pertencimento a certo grupo social. Dessa forma, o mercado da moda mantém-se em constante evolução e renova-se de acordo com as demandas da sociedade.

Esse fenômeno é observado no Brasil, que possui um setor têxtil e de confecção com grande destaque mundial, considerado como o quinto maior do mundo e o quarto maior produtor de *denim*, além de ser referência mundial nos setores de *beachwear*, *jeanswear* e

homewear, com outros segmentos ganhando destaque internacional. No país, o setor tem autossuficiência na cadeia produtiva de produtos de algodão (ABIT, 2024).

O comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios é a atividade com maior número de empresas ativas no país, com um volume de superior a um milhão de negócios (FENAJU, 2024). Embora represente importante parcela no volume de negócios do mercado de moda, contudo, esse não é a única especificidade de produtos de moda. De acordo com Pinheiro et al. (2017), a moda envolve negócios que abrangem vários profissionais, produtos e setores, principiando pela criação, pelos estilistas, prosseguindo pela atuação de modelistas, costureiras e outros especialistas, até chegar às lojas nas quais os consumidores, além de profissionais de jornalismo, assessoria, marketing, e produtores e blogs de moda. Quanto aos produtos, consideram-se como típicos do setor, além de roupas, artigos como calçados, óculos de sol, relógios, joias e semi-joias.

Os pontos de venda físicos do mercado varejista de moda brasileiro estão instalados predominantemente em shoppings centers. O país conta com mais de seiscentas unidades de shoppings, nos quais se instalam mais de cem mil lojas, boa parte delas representantes dessas franquias (ABRASCE, 2024). Ou seja, a disputa pela preferência dos clientes ocorre em ambiente de elevada competição.

Mas a quantidade de ofertantes não é o único desafio competitivo. O consumidor é suscetível a mudar de opinião com facilidade, o que desafia as empresas a um acompanhamento contínuo de tendências de comportamento, assim identificando mudanças relativas a gostos, hábitos e valores, e usando esses dados para se adaptar e atender às expectativas de seus clientes (SEBRAE, 2024). As empresas que atuam no varejo de moda expõem-se ao desafio de ajustar seus Modelos de Negócios (MN) às novas condições impostas pelo mercado. Afinal, a essência de um MN, segundo Teece (2010), está na definição da maneira pela qual a empresa entrega valor para os clientes de modo que eles reconheçam o valor dos benefícios ofertados.

Enfim, o dinamismo e o caráter contingencial do mercado requerem, que continuamente se identifique o que ofertar ao cliente para que ele reconheça valor na oferta da empresa, adequando sistematicamente o MN em sintonia com as mudanças percebidas no ambiente. Osterwalder e Pigneur (2013) destacam a importância do gerenciamento do MN, com intervenção contínua em resposta às reações do mercado, para que ele não se torne estático e obsoleto. De acordo com os citados autores, um meio para manter o alinhamento da oferta de valor às demandas dos clientes é “configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente

monitorar, avaliar e adaptar ou transformar seu modelo de negócios" (Osterwalder; Pigneur, 2013, p.249).

Esse aspecto despertou a inquietação sobre as soluções que as empresas que atuam no comércio varejista de moda estão encontrando para adaptar seus MN à nova realidade de mercado. Elegeu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais mudanças foram promovidas nos modelos de negócios das empresas brasileiras do varejo de moda para adaptação de suas propostas de valor às condições de mercado impostas pela pandemia de Covid-19?

Como processo que dá rumos e determina o desempenho de uma organização, a Administração aperfeiçoa-se à medida que hipóteses são colocadas em prática e os resultados obtidos são avaliados, de modo a se construir conhecimento pelo aprendizado empírico. A consideração desse caráter cíclico de interação entre teoria e prática conduziu à proposição do presente estudo, com o objetivo geral de conhecer mudanças promovidas nos modelos de negócios de empresas do comércio varejista de moda brasileiro para se manterem economicamente sustentáveis diante das novas condições de mercado determinadas pela pandemia de Covid-19.

Para o alcance do objetivo geral, busca-se realizar três objetivos específicos: 1º.) conhecer os principais desafios que conduziram os gestores de empresas brasileiras do comércio varejista de moda a rever a estrutura de seus modelos de negócios; 2º.) identificar a importância que os gestores das empresas estudadas atribuem à inovação como meio para a competitividade e sustentabilidade dos negócios diante de mudanças das condições de mercado; e 3º.) descobrir quais mudanças e inovações as empresas brasileiras do setor promoveram em seus modelos de negócios para alinhar sua oferta de valor aos clientes às condições determinadas pela pandemia.

Com essa finalidade, recorreu-se, inicialmente, à construção de um referencial teórico mediante pesquisa bibliográfica sobre a gestão de mudanças decorrentes da pandemia, inovação como fonte de vantagem competitiva e criação de valor mediante inovações em modelos de negócios. No plano empírico, a pesquisa seguiu o método qualitativo, a partir de análise bibliográfica e documental, além de entrevistas em profundidade com gestores de empresas selecionadas aleatoriamente e pelo critério de acessibilidade, como meio de identificar aspectos relativos às práticas que as organizações adotam em relação a ajustes promovidos em seus modelos de negócios para adequar a proposta de valor diante da necessidade de adaptação à novas condições de mercado.

Os tópicos seguintes apresentam o modelo conceitual, a descrição metodológica e a discussão dos resultados da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórico-conceitual para o estudo foi construída a partir de pesquisa bibliográfica na literatura especializada em estratégia, inovação e MN, procurando resgatar os principais conceitos e exemplos de aplicação que integram o atual estado da arte relativo a esses temas. Os principais achados nessa busca, como referência para a construção do modelo conceitual da pesquisa, são apresentados a seguir.

2.1 Desafios da gestão de mudanças em contexto da pandemia de Covid-19

De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), o caráter dinâmico das mudanças ocorridas ao longo da existência das organizações conduz a um processo natural de evolução, em termos de tamanho, estrutura organizacional, processamento de informações e o mecanismo de tomada de decisão. A evolução de uma organização verifica-se em um ciclo composto de estágios sucessivos e diferenciados, sendo eles o nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento (Lerner; Parnell; Carraher, 2003; Três et al., 2014).

Castro e Abreu (2006) entendem que na fase em que a organização apresenta sinais de declínio se requer atenção especial ao monitoramento ambiental para identificar mudanças e construir mecanismos de adaptação a novas realidades enfrentadas. Desse modo, o risco de declínio pode ser minimizado com a adoção de estratégias que a conduzam ao rejuvenescimento, restabelecendo condições para o desenvolvimento de negócios e a sustentação de sua competitividade. Segundo Zucker (1983, p. 3), quando se analisam as principais causas determinantes do desempenho organizacional, observa-se que “a ênfase está mais nas forças que afetam a organização do que nas forças que são afetadas pela organização”.

A evolução observada no ciclo de vida das organizações, portanto, é influenciada por novos comportamentos, que resultam em mudanças decorrentes de aprendizagem e da leitura que os gestores fazem das condições encontradas no ambiente ao estabelecer objetivos sobre qual direção pretende-se seguir (Frohlich; Rossetto; Silva, 2007; Três et al., 2014).

A identificação de potenciais impactos dessas condições no desempenho da organização é determinante para criar condições de precaução ou reação. Para Aurik, Jonk e Fabel (2014), uma organização que se antecipa a futuras mudanças, com capacidade de reação à frente de

seus concorrentes, tende a apresentar melhores resultados, possibilitando reverter uma situação de declínio e retomar a expansão dos negócios.

A Pandemia de Covid-19 gerou diversas mudanças na organização das corporações, ocasionando crises que precisaram ser remediadas. De acordo com Três et al. (2014) crise é um fenômeno comum às organizações, sendo assim, é necessário entendê-la para assim conseguir enfrentá-la. Com isso posto, observa-se que para superar uma crise é essencial uma investigação aprofundada dos acontecimentos. Como exemplo, pode-se comentar sobre a observação de Três et al. (2014), em seu estudo sobre a empresa Dudalina, em que se evidenciou a necessidade de segmentar o mercado entre classes A e B para agregar valor no desenvolvimento de seus produtos, confirmando esta ideia.

Atualmente se discute o grande impacto na economia e, por consequência, nas corporações, causado pela pandemia, Amal, Blumenschein e Vasconcellos (2021) afirmam que como efeito disso as empresas precisarão repensar seus modelos de gestão organizacional, gerando assim, novos modelos de negócio.

Esse pensamento pode ser estendido a outros tipos de negócios, como o objeto de estudo desse trabalho, que são as empresas varejistas de moda no Brasil. Ainda de acordo com Amal, Blumenstein e Vasconcellos (2021), a Pandemia acelerou um processo de mudanças que já estava acontecendo no mundo, tanto no que se refere às tecnologias quanto às estratégias das empresas.

Outro fator que ilustra bem o cenário econômico brasileiro em um momento pandêmico, que é a situação dos trabalhadores no Brasil. Ao estudar os impactos causados pela pandemia no mercado, Costa (2020), identifica que uma das consequências é o aumento do desemprego, além da a elevação da informalização do trabalho, dos terceirizados, dos subcontratados, dos flexibilizados, dos trabalhadores em tempo parcial e do subproletariado. De acordo com esses estudos, cerca de 50% da classe trabalhadora brasileira encontra-se em condições de informalidade. O cenário mostra que as empresas necessitaram realizar cortes e remanejar seus empregados para se manter ativas. Costa (2020) também constatou que os setores mais afetados pela crise causada pela pandemia foram o comércio varejista, serviços de acomodação e alimentos e manufatura.

A análise das concepções acima apresentadas revela os desafios enfrentados pelas empresas de se manterem competitivas e sobreviverem aos efeitos indesejáveis de crises, a

partir de estratégias para criação de novas dimensões de produtos ou serviços, com inovação nas abordagens de mercado (Drucker, 2002).

Com base no que se apurou até este ponto, apresentam-se, no tópico seguinte, visões encontradas na literatura sobre a inovação e seus efeitos na evolução e expansão dos negócios.

2.2 Mudanças e inovações estruturais para o desenvolvimento de negócios

De acordo com os preceitos de liberdade econômica que inspiram a Escola Austríaca de Economia, a busca de condições que possibilitem a evolução da organização é um elemento intrínseco à dinâmica da competição. Um dos principais expoentes daquela escola de pensamento econômico, Hayek (1978) destaca que a competição promove a descoberta de novos meios para o desenvolvimento. A busca por condições de se manter no mercado em um ambiente dinâmico e competitivo provoca as organizações a identificar e ter acesso a novas fontes de recursos, idealizar novas utilidades para os recursos disponíveis, descobrir e adotar novas tecnologias e novas formas de atender necessidades das pessoas. Esse contexto representa um mecanismo de descoberta de possibilidades ainda não imaginadas, o que resulta em contínuo desenvolvimento (Hayek, 1978).

Mas por quais motivos se busca o desenvolvimento nos negócios? De acordo com Drucker (2003), a promoção de mudanças favoráveis à expansão de negócios representa um elemento-chave na construção de valor não somente para beneficiários diretos, como acionistas, gestores, funcionários, clientes ou fornecedores, mas também para praticamente todos os agentes da comunidade em que o empreendimento se insere, pela oferta de empregos, geração de renda, soluções que promovem a qualidade de vida, por exemplo.

Para satisfazer necessidades do mercado, as organizações devem ofertar soluções para problemas atuais e futuros com inovação, descrita por Schumpeter (1996) como mudança histórica irreversível na maneira de fazer as coisas. Bessant e Tidd (2009) explicam que a inovação concretiza-se por meio do lançamento de algo novo ou melhorado, aplicável ao atendimento de pessoas que, ao adotá-las, proporcionam retorno econômico, social, ou ambos.

Drucker (2003) esclarece essa concepção citando que a criação de mudanças focadas na realização do potencial econômico ou social de um empreendimento constitui um elemento-chave para a expansão de negócios, que pode ocorrer mediante ampliação do escopo de ofertas a clientes existentes e potenciais, a partir de novas dimensões de produtos, serviços e abordagens de mercado.

Bessant e Tidd (2009), identificam quatro dimensões de mudança: a inovação em produtos, processos, posicionamento (contexto de mercado) e paradigma (mudança de modelos mentais). De acordo com o Manual PINTEC (IBGE,2012), a inovação se faz presente por meio de produtos novos ou aperfeiçoados, novas técnicas de gestão, organização do trabalho e relações externas, ou, ainda, novas estratégias de marketing.

Outro aspecto importante discutido na literatura especializada refere-se ao grau de intensidade da inovação. Nesse sentido, Davila, Esptein e Shelton (2007) afirmam que a inovação pode ser incremental, radical ou semi-radical. A inovação incremental caracteriza-se por mudanças moderadas, como o aperfeiçoamento de produtos já existentes. enquanto a radical representa algo inédito, que não existia preliminarmente. Entre ambos os extremos, observam-se situações em que a inovação pode ser considerada semi-radical, quando ocorre via mudanças consideráveis na tecnologia ou no MN de uma empresa.

Pela ótica de Prahalad e Krishnan (2009), a expansão que conduz ao desenvolvimento de negócios decorre de inovação como ação estratégica contínua de reinvenção do próprio negócio e da criação de novos conceitos e possibilidades de negócios para fazer frente às incertezas do ambiente.

Para maior detalhamento desse raciocínio, o próximo tópico apresenta um recorte das abordagens sobre inovação aplicada à construção de MN.

2.3 Modelos de negócios e criação de valor

De acordo com Casadesus-Masanell e Ricart (2010), um MN representa a maneira de criação de valor e operação de uma empresa para seus stakeholders. Alinhada a essa ideia, Meirelles (2019) entende que um MN reflete decisões estratégicas construídas por meio de interações com múltiplos stakeholders, envolvendo a criação de valor decorrente da identificação e reconhecimento de oportunidades, a configuração de valor quando ocorre a efetiva implementação e a apropriação de valor pela captura e distribuição do valor criado.

Osterwalder e Pigneur (2013), por sua vez, descrevem MN como a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Conforme argumenta Woodruff (1997), a criação de valor representa um caminho para a vantagem competitiva, que pode ser considerada como condicionante da sobrevivência e sustentabilidade dos negócios. A lógica de criação de valor é um fator relevante na construção de vantagem competitiva, para que a empresa conquiste a preferência de clientes e consumidores (Othman; Sheehan, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2013), a construção do MN principia pela mobilização em busca de uma proposta de valor, por meio da oferta de um conjunto de benefícios que satisfaçam necessidades e demandas dos consumidores escolhidos como alvo, com criação simultânea de valor para o negócio, de modo a proporcionar-lhe sustentabilidade econômica. A seguir, deve-se buscar a compreensão, pesquisando e analisando os elementos necessários. O passo seguinte é o design, envolvendo gerar e testar alternativas viáveis e selecionar a melhor opção. Chega-se, então, à fase de implementação do protótipo construído. Uma vez em funcionamento, inicia-se o gerenciamento, em que se adapta e modifica o MN em resposta às reações do mercado (Osterwalder; Pigneur, 2013). Ou seja, para que não se torne estático e obsoleto, o MN requer intervenção contínua.

Zhang, Zhao e Xu (2016) identificam que três tipos de inovação podem ocorrer em um MN: a inovação original, a induzida ou a de imitação. A inovação original é vista em empresas existentes ou novas que oferecem produtos ou serviços usando um novo MN, em decorrência da descoberta de oportunidades de atendimento a novas demandas. A Inovação induzida decorre de fatores externos que afetam um ou vários elementos do MN, provocando mudanças no sistema de valor do negócio, tais como as mudanças decorrentes de momentos econômicos críticos. Já a inovação de imitação decorre da necessidade de adaptação de um MN para torná-lo similar a outros bem-sucedidos e que estejam mais adaptados às demandas de mercado, mas com aperfeiçoamentos que diferenciam o negócio frente aos competidores.

Com base nesse aporte conceitual, o presente projeto propõe o estudo de situações em que as demandas de mercado provocaram a renovação de MN de empresas diante da necessidade de adaptação a novas condições competitivas, conforme constatam Amal, Blumenstein e Vasconcellos (2021). O enfrentamento dos desafios decorrentes de mudanças no mercado, em função da pandemia de Covid-19 revelou diferentes soluções encontradas por empresas que atuam no varejo de moda, muitas delas bem-sucedidas na sequência de seu desenvolvimento, tornando-as referência para as demais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Segundo Richardson (1999), a pesquisa pode ser qualitativa e quantitativa. A qualitativa é justificável quando a intenção é compreender um fenômeno social, a descrição da complexidade de determinado problema, ou, ainda, a compreensão e classificação de um processo. As pesquisas quantitativas, por sua vez, são adotadas por sua estrutura lógica, em que

o pesquisador parte de hipóteses derivadas de teorias gerais e buscam dados utilizando-se grande número de respondentes em busca de identificar tendências.

Conforme Vergara (2005), a pesquisa pode ser classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser pesquisa de campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso (Vergara, 2005).

Em busca de resposta ao problema de pesquisa eleito como referência para este estudo, principiou-se por uma pesquisa bibliográfica para a construção do modelo teórico conceitual que balizou a subsequente pesquisa de campo, utilizando-se o método de pesquisa qualitativo com fim exploratório. A partir de pesquisa bibliográfica realizada em fontes que abordam os temas em estudo, elaborou-se um roteiro de entrevistas para a coleta de dados junto a representantes da comunidade empresarial que atuam na gestão de negócios do comércio varejista de moda no mercado brasileiro. Desse modo, o roteiro de entrevistas foi idealizado com o cuidado de se obter dados que possibilitassem atingir os objetivos específicos definidos acima, e, por conseguinte, viabilizar o alcance do objetivo geral do projeto.

As questões que integraram o roteiro de entrevistas foram elaboradas com base na literatura considerada na construção do modelo conceitual que referencia o estudo, com o intuito de promover condições para a comparação e testagem do alinhamento entre a visão de autores e entrevistados. Procurou-se conduzir as entrevistas de modo a favorecer a interpretação dos dados à luz dos objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

Desse modo, em busca de atingir o primeiro objetivo específico (conhecer os principais desafios que conduziram os gestores de empresas brasileiras do comércio varejista de moda a rever a estrutura de seus modelos de negócios), considerou-se: a) o impacto dos sinais de declínio na evolução da estrutura e mecanismo de tomada de decisão para adaptação a novas realidades enfrentadas (Lester; Parnell; Carraher, 2003; Castro; Abreu, 2006; Zucker, 1983); b) a aprendizagem decorrente da leitura das condições do ambiente, antecipação a futuras mudanças e capacidade de reação à frente de concorrentes para superar crises e reverter a situação de declínio, retomando a expansão dos negócios (Frohlich; Rossetto; Silva, 2007; Aurik; Jonk; Fabel, 2014; Três et al., 2014); e c) os efeitos da aceleração das mudanças no mercado com a pandemia de Covid-19, obrigando as empresas a repensar seus modelos de negócios, especialmente em setores como o comércio varejista (Amal; Blumenschein; Vasconcellos, 2021; Costa, 2020). Nesse sentido, as respectivas questões aplicadas aos entrevistados foram:

- Quais foram as principais mudanças observadas no mercado a partir da pandemia e como elas afetaram o desempenho da empresa?
- O que foi necessário fazer para a adaptação da empresa às novas condições e por quanto tempo elas continuarão existindo no mercado?
- A necessidade de agir diante das mudanças promoveu aprendizagem e preparo para eventuais demandas futuras por adaptação a novas condições?
- No cenário pandêmico, as mudanças aceleraram um processo de mudanças no modelo de negócios em sua empresa? E nos concorrentes?

Quanto ao segundo objetivo específico (identificar a importância que os gestores das empresas estudadas atribuem à inovação como meio para a competitividade e sustentabilidade dos negócios diante de mudanças das condições de mercado), tomou-se por referência: a) a descoberta de possibilidades ainda não imaginadas, para expansão de negócios e criação de valor para beneficiários diretos e outros agentes da comunidade (Hayek, 1978; Drucker, 2003); b) a inovação em diferentes graus como mudança histórica irreversível, com lançamento de algo novo ou melhorado, aplicável ao atendimento de pessoas, com retorno econômico e/ou social, por meio de novos produtos, processos, posicionamento de mercado e mudança de modelos mentais (Schumpeter, 1996; Bessant; Tidd, 2009; Davila; Esptein; Shelton, 2007); e c) o desenvolvimento de negócios em decorrência de inovação como ação estratégica contínua de reinvenção do próprio negócio para fazer frente às incertezas do ambiente (Prahalad; Krishnan, 2009). As questões formuladas com base nesse referencial foram:

- O que foi feito para oferecer mais valor do que os concorrentes frente aos novos hábitos de compra dos consumidores?
- Diante da pressão que sua empresa sofreu, para sustentar as vendas, quais inovações foram efetuadas para melhorar ou manter ou processo?
- Como a empresa lidou com o envolvimento dos sócios e colaboradores em repensar o negócio e propor inovações?

Em relação ao terceiro objetivo específico (descobrir quais mudanças e inovações as empresas brasileiras do setor promoveram em seus modelos de negócios para alinhar sua oferta de valor aos clientes às condições determinadas pela pandemia), as ideias consideradas foram: a) MN como lógica de criação, entrega e captura de valor, envolve definir a proposta de valor, identificar os elementos necessários, elaborar o design, implementar o protótipo e gerenciar, em resposta às reações do mercado, com interações com múltiplos stakeholders, para criação, configuração e apropriação de valor (Osterwalder; Pigneur, 2013; Casadesus-Masanell; Ricart, 2010; Meirelles, 2019); b) a criação de valor é um caminho para a vantagem competitiva,

condicionante da sobrevivência e sustentabilidade dos negócios, mediante conquista da preferência de clientes e consumidores (Woodruff, 1997; Othman; Sheehan, 2011); e c) a inovação original, induzida ou de imitação em MN como resposta estratégica à crise decorrente da pandemia (Zhang; Zhao; Xu, 2016; Amal; Blumenstein; Vasconcellos, 2021). Respectivamente, aplicaram-se as questões:

- Como os clientes reagiram diante de mudanças no MN a partir da pandemia? Eles demonstraram satisfação?
- Quais foram os *feedbacks* recebidos dos clientes sobre a experiência de compra com as mudanças no MN e quais as expectativas sobre os efeitos na conquista e manutenção de clientes?
- Quais inovações originais, de imitação ou induzidas foram adotadas para solucionar problemas enfrentadas pelos consumidores no contexto da pandemia?

As respostas obtidas nas entrevistas foram transcritas na íntegra. Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2007), que resultou na categorização dos dados. As categorias de análise foram construídas de modo a possibilitar compreender o fenômeno estudado com apoio metodológico que confere caráter científico ao estudo.

Entrevistaram-se cinco pessoas que atuam em estabelecimentos comerciais do setor de varejo de moda de pequeno e médio porte, que participam da gestão do negócio. São eles: um gerente geral, um gerente de filial, um gerente comercial e dois sócios-gerentes.

Os participantes foram selecionados pelo critério de acessibilidade e conveniência, sendo condição essencial atuarem em empresas do setor de varejo de moda brasileiro. Buscou-se abordar a experiência dos entrevistados no enfrentamento das condições impostas pela pandemia de Covid-19 para a sustentabilidade econômica de seus negócios.

Em comum acordo com os participantes da pesquisa, optou-se pela preservação do sigilo de suas identidades e das empresas que representam. Assim sendo, as referências aos autores das afirmações extraídas das entrevistas são citadas como E1 (entrevistado No. 1), E2 (entrevistado No. 2), E3 (entrevistado No. 3), E4 (entrevistado No. 4) e E5 (entrevistado No. 5). O perfil dos entrevistados, pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Função	Ramo de atividade da empresa	Idade da Empresa
E1	Gerente de filial	Varejo de roupas	10 anos
E2	Gerente comercial	Varejo de tecidos	5 anos
E3	Sócio-gerente	Varejo de semi-joias	15 anos
E4	Sócia-gerente	Varejo de tecidos	4 anos

E5	Gerente geral	Varejo de semi-joias	17 anos

Fonte: Os autores.

Os dados foram analisados pela técnica proposta por Bardin (2007), principiando pela organização e sistematização das ideias contidas nas transcrições das entrevistas. A seguir, efetuou-se uma análise semântica, com a codificação dos dados brutos em unidades de registro (UR), constituídas por expressões e palavras consideradas como chave para a interpretação.

Após a seleção das UR, prosseguiu-se com o cruzamento de dados de aspectos relevantes citados na entrevista. Assim, as UR foram agrupadas por similaridade em unidades de significado (US), pela identificação de padrões nas informações obtidas. Chegou-se, assim, à identificação de onze diferentes US. O passo seguinte foi agrupar as US em quatro categorias distintas, considerando os objetivos específicos propostos, conforme se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2: Categorias e Unidades de Significado

Categoria CT)	**Unidade de Significado (US)**
CT1: Influências da mudança de comportamento do mercado, provocada pela pandemia de Covid-19, no desempenho das empresas	US1 – Comportamento do consumidor na pandemia
	US2 – Desempenho da empresa
CT2: Necessidade de alterações estruturais e no processo de tomada de decisão para adaptação a novas realidades enfrentadas.	US3 - Identificação de ameaças
	US4 – Novas demandas dos clientes
	US5 – Desafios enfrentados na tomada de decisão
	US6 – Ação dos competidores
CT3: Estratégias de inovação para a vantagem competitiva e sustentabilidade dos negócios diante de mudanças das condições de mercado.	US7 - Estratégias para inovação
	US8 – Diferenciação para a conquista de vantagem competitiva
CT4: Mudanças e inovações nos modelos de negócios (MN) para a adequação da proposta de valor aos clientes às condições determinadas pela pandemia de Covid-19.	US9 – Desafios para inovar no MN
	US10 – Proposta de valor
	US11 – Práticas de inovação

Fonte: Os autores.

4. RESULTADOS

4.1 Características Sociodemográficas Das MPMEs

Este tópico é dedicado à interpretação dos resultados das entrevistas, refletindo a visão dos participantes acerca do fenômeno em estudo. A categorização possibilitou ordenar os elementos envolvidos de modo estruturado, de modo a ordenar a análise principiando pela identificação das influências da mudança no comportamento do mercado em decorrência da pandemia no desempenho das empresas. Na sequência, os entrevistados revelaram as necessidades de alterações estruturais e no processo decisório para adaptação de seus negócios às novas condições. Após esse passo, interpretaram-se as ações estratégicas dedicadas à inovação em busca da conquista e sustentação de vantagem competitiva e as alterações

consideradas inovadoras promovidas nos MN para a adequação da proposta de valor aos clientes às condições determinadas pela pandemia.

A primeira categoria (CT1) refere-se às influências da mudança de comportamento do mercado, provocada pela pandemia de Covid-19, no desempenho das empresas. As entrevistas revelam, predominantemente, a preocupação com as ameaças de declínio no desempenho das empresas em razão de mudanças de comportamento do mercado, especialmente no início do período de pandemia, como um desafio à revisão da estrutura organizacional e do processo decisório, para adaptação a novas realidades enfrentadas. A ideia alinha-se às concepções de Lester, Parnell e Carraher (2003), Castro e Abreu (2006) e Zucker (1983). Esse raciocínio é exemplificado nas seguintes declarações dos entrevistados:

> Antes o cliente tinha que aproveitar a ida na loja e comprar tudo de uma vez só. Hoje ele pode comprar em 3 horários diferentes no mesmo dia. O volume diminuiu, mas a relação se estreitou no quesito fidelização e mais de uma compra no mês (E1).
>
> A principal mudança com toda certeza foi a estruturação do *e-commerce*. Antes ou as pessoas iam nas lojas [...], então a gente conseguiu fazer com que as pessoas comprassem dentro de casa [...] sem precisar de um contato humano (E3).
>
> Tudo mudou, tivemos que nos adaptar esta nova realidade, trabalhar de porta fechada com atendimentos online. Quando precisava ser presencial tomando todos os devidos cuidados (E4),
>
> Passamos a ter uma relação menos "humana" tendo em vista que, antes da pandemia, realizávamos apenas vendas presenciais e depois disso 80% de nossas vendas passaram a ser online e sem contato direto com os clientes (E5).

A categoria CT2 corresponde à necessidade de alterações estruturais e no processo de tomada de decisão para adaptação a novas realidades enfrentadas. A literatura de referência discute a aprendizagem proporcionada pela leitura das condições ambientais e a formulação de alternativas estratégicas para adaptação às mudanças, de modo a desenvolver capacidade de reação, antecipando-se aos concorrentes, para superar crises e mitigar riscos de declínio, com a retomada da expansão dos negócios (Frohlich; Rossetto; Silva, 2007; Aurik; Jonk; Fabel, 2014; Três *et al.*, 2014).

Nesse sentido, as afirmações dos entrevistados remetem à compreensão de que as maiores preocupações no momento em que a pandemia sinalizou para o surgimento de uma crise no mercado foram compreender o mais rápido possível o que estava mudando, encontrar alternativas para o relacionamento com os clientes e não perder contato com eles, conforme ilustram as seguintes manifestações:

> Antes, a preocupação era atrair o cliente, mostrar que estávamos ali, pois se ele não viesse até nós, poderia comprar em outro local. Hoje ele sabe que não vem mais com tanta frequência e sabe que pode comprar *online*. Eu preciso ser melhor nesse processo, não em conversa pessoal (E2).
>
> [...] o *e-commerce*, [...] a gente conseguiu fazer com que as pessoas comprassem [...] de casa. A gente abriu um leque de mercado absurdo, começamos a atingir gente que não fazia ideia da nossa existência (E3).

> [...] tivemos que [...] trabalhar [...] com atendimentos online. Quando precisava ser presencial, [...]todo esse cuidado que tivemos ocasionou um *feedback* positivo em relação ao nosso trabalho e como lidamos com os clientes (E4).

A categoria CT3 compreende estratégias de inovação para a vantagem competitiva e sustentabilidade dos negócios diante de mudanças das condições de mercado. De acordo com o que se encontra na literatura pesquisada, a inovação ocorre em diferentes graus, como mudança histórica irreversível, mediante lançamento de algo novo ou melhorado, aplicável ao atendimento de pessoas, com retorno econômico, social, ou ambos, por meio de novos produtos, processos, posicionamento de mercado e mudança em modelos mentais (Schumpeter, 1996; Bessant; Tidd, 2009; Davila; Esptein; Shelton, 2007).

Convergentes com essa interpretação, os depoimentos dos entrevistados revelam a preocupação com a inovação em diferentes graus e tipos, tais como a inovação original, induzida ou de imitação como resposta estratégica à crise decorrente da pandemia, conforme descrevem Zhang, Zhao e Xu (2016) e Amal, Blumenstein e Vasconcellos (2021). São exemplos disso menções como:

> Se não houvesse adaptação, a loja simplesmente não sobreviveria [...]. As mudanças vieram para ficar (E1).

> Se nosso cliente não receber de nós soluções inovadoras [...] para os seus problemas e desejos, provavelmente receberá [...] de nossos concorrentes (E2).

> A adaptação às mudanças é fundamental. Se não percebermos o que está acontecendo, e oferecermos o que o cliente precisa, ele simplesmente procurará quem ofereça (E3).

> Nós não entendemos como podemos conseguir a expansão dos negócios sem procurar oferecer formas inovadoras para satisfazer e fidelizar nossos clientes (E4).

> Tivemos que investir mais nas redes de relacionamento. Daqui em diante, manteremos os novos canais de vendas (Instagram, Telegram, cartão à distância e catálogos via Whatsapp) pois os clientes se acostumaram e se adaptaram após longos anos de pandemia e restrições. Antes disso realizávamos apenas vendas de forma presencial (E5).

A quarta categoria (CT4) aborda as mudanças e inovações nos modelos de negócios (MN) para a adequação da proposta de valor aos clientes às condições determinadas pela pandemia de Covid-19. Cada uma das organizações pesquisadas seguiu um caminho específico, de acordo com as condições específicas de seu negócio, o que reforça a percepção de que o impacto da pandemia acelerou o impacto das mudanças que já ocorriam no mundo, obrigando as empresas a repensar seus modelos de negócios, notadamente em setores como o de comércio varejista (Amal; Blumenschein; Vasconcellos, 2021; Costa, 2020).

Em sintonia com as proposições de Woodruff (1997) e Othman e Sheehan (2011), segundo as quais a criação de valor constitui um caminho para a vantagem competitiva, condicionante da sobrevivência e sustentabilidade dos negócios, mediante conquista da preferência de clientes e consumidores, ocorreu a adoção de estratégias para criar valor para os clientes, em busca de sua preferência e fidelidade.

Considerando as estratégias mencionadas pelos entrevistados, também ocorre a convergência com a visão de Três *et al.* (2014), sobre a importância da investigação aprofundada dos acontecimentos e adoção de estratégias de acordo com o mercado visado, para agregar valor aos produtos e serviços prestados, como meio para superar uma crise, conforme se observa nas falas a seguir reproduzidas:

> Hoje não se vende mais em volume [...], mas a relação se estreitou no quesito fidelização [...]. Antes era uma fidelização barata, através de sorteios e prêmios, hoje a fidelização é pela qualidade na compra [...]. Facilitou muito para o nosso consumidor esse novo modelo de compra e não vejo mais o modelo antigo de ir até o local para ter que escolher e procurar algo, para saber se tem do seu tamanho[...], hoje está mais fácil achar o que se quer (E1).
>
> Percebemos que o nível de satisfação subiu depois da pandemia, talvez pela agilidade, facilidade e atendimento mais rápido (E2).
>
> Mudou da água para o vinho. [...] logo no começo da pandemia com as restrições as pessoas iam comprar semi joias para que? Ficar em casa? No começo da pandemia as nossas vendas beiraram a zero. Então o que a gente fez foi começar a estruturar um e-commerce, [...] levar o produto, por meio da internet, pra casa deles (E3).
>
> [...] somos uma empresa muito bem estabelecida e com uma ótima base de clientes, alguns, inclusive, além de clientes são parceiros e amigos. Além disso passamos a trabalhar com vendas em consignado, ou seja, o cliente leva a mercadoria e nos paga o que vender, o que não vender o cliente nos devolve (E5).

Considerados em conjunto, os elementos que compõem as quatro categorias de análise possibilitam conhecer a interpretação dos entrevistados acerca dos desafios enfrentados diante da mudança de comportamento do mercado durante a pandemia, a necessidade e importância de inovações nos MN de suas empresas e as contribuições advindas da revisão efetuada na proposta de valor desses modelos em busca de vantagem competitiva.

Visto que os dados da pesquisa de campo decorrem de entrevistas que seguiram um roteiro de questões formuladas com base nos objetivos específicos estabelecidos para o estudo, a categorização dos resultados apresenta uma correspondência natural entre categorias e objetivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a relevância de artigos científicos, Bispo (2023) identifica quatro categorias de contribuições que eles podem proporcionar: teóricas, práticas, metodológicas e didáticas.

No que se refere às contribuições teóricas, um trabalho dessa natureza pode ser direcionado à apresentação de novos conceitos, ou à revisão, ampliação ou refutação de teorias já existentes, mediante a aplicação dessas teorias na construção de modelos conceituais ou na busca e interpretação de dados empíricos. Desse modo, o conhecimento é ampliado com novas concepções teóricas ou com a evidenciação de fenômenos observados em que a teoria se faz presente. Como contribuições práticas, podem surgir evidências de soluções para problemas concretos, resultantes de pesquisas que sigam procedimentos que lhes confiram rigor científico, proporcionando o surgimento de novas tecnologias. Quanto às contribuições metodológicas, uma pesquisa pode originar novas técnicas e métodos científicos ou a adaptação dos que já existem, em novas perspectivas, orientando os pesquisadores em caminhos consistentes. As contribuições didáticas surgem da aprendizagem decorrente da experiência, de modo a favorecer, simultaneamente, o avanço científico e o conhecimento de soluções para problemas

enfrentados na realidade, formando visões sobre a aplicação de técnicas fundamentadas por base teórica adequada (Bispo, 2023).

Considerando esse critério de classificação, uma reflexão acerca das contribuições teóricas esperadas para o estudo em foco principia por reconhecer que o intento da pesquisa realizada não foi a construção de teoria, mas sim a observação de sua aplicação no contexto investigado. A construção de um marco teórico-conceitual por meio de pesquisa bibliográfica visou a busca por insights para a compreensão do estado-da-arte do tema em questão. A experiência possui caráter "perspectivista", uma das formas de contribuição à teoria descritas por Cornelissen et al. (2021), que se caracteriza por proporcionar o conhecimento de afirmações teóricas sobre como as variáveis em estudo geralmente se comportam. A partir das referências teórico-conceituais, recorreu-se à pesquisa empírica como forma de investigação interpretativa, em busca de fatos que contribuam para o diálogo teórico, e, eventualmente, significados complementares à teorização anterior, com possibilidade de impulsionar a pesquisa em um tópico eventualmente negligenciado.

Como contribuições práticas, pode-se considerar que os objetivos específicos que balizaram o estudo foram atingidos. A descoberta das influências da mudança de comportamento do mercado, provocada pela pandemia de Covid-19, no desempenho das empresas, e da necessidade de alterações estruturais e no processo decisório para adaptação a novas realidades enfrentadas, conduziram ao alcance do primeiro objetivo específico, ou seja, conhecer os principais desafios que conduziram os gestores de empresas brasileiras do comércio varejista de moda a rever a estrutura de seus modelos de negócios.

O mesmo se aplica ao segundo objetivo específico, que foi identificar a importância que os gestores das empresas estudadas atribuem à inovação como meio para a competitividade e sustentabilidade dos negócios diante de mudanças das condições de mercado. Pode-se afirmar que foi atingido, uma vez que os entrevistados manifestaram seu entendimento sobre os constantes desafios de inovação a que se expõem suas empresas e os competidores do mercado em que atuam.

Quanto ao terceiro objetivo específico, de descobrir quais mudanças e inovações as empresas brasileiras do setor promoveram em seus modelos de negócios para alinhar sua oferta de valor aos clientes às condições determinadas pela pandemia, constatou-se a adoção de mudanças e inovações nos MN, tais como o uso de canais de relacionamento online e novas

soluções para as vendas e logística de distribuição, com a respectiva adequação da proposta de valor oferecido aos clientes, face às condições determinadas pela pandemia.

Consequentemente, pode-se considerar que o estudo conduziu ao alcance do objetivo geral de conhecer mudanças promovidas nos modelos de negócios de empresas do comércio varejista de moda brasileiro para se manterem economicamente sustentáveis diante das novas condições de mercado determinadas pela pandemia de Covid-19.

No que concerne a contribuições metodológicas, não houve a pretensão de originar novas técnicas e métodos científicos, mas sim aplicar os existentes, com as adaptações requeridas pelo contexto do estudo. A partir dessa perspectiva, espera-se contribuir com a interpretação que foi utilizada na utilização desses procedimentos como referências a outros pesquisadores, que busquem caminhos metodológicos consistentes em situações assemelhadas.

Há que se considerar, enfim, que o exercício de formulação do problema de pesquisa e dos objetivos, a busca e interpretação das visões teórico-conceituais encontradas na literatura, a escolha dos procedimentos metodológicos para a pesquisa de campo, a coleta, análise e interpretação de dados, bem como a avaliação dos resultados, proporcionou contribuições didáticas, com significativo aprendizado. Espera-se que a descrição dessa experiência possibilite ampliar os benefícios didáticos aos leitores do presente texto.

Ainda que se considerem atingidos os objetivos do estudo, contudo, reconhece-se que não há limite para novas descobertas. A limitação da representatividade das visões identificadas, restritas a um reduzido grupo de entrevistados, recomenda o prosseguimento da pesquisa, replicando-a em condições semelhantes com um número maior de participantes e aplicando surveys passíveis de interpretação quantitativa.

Considera-se, enfim, a possibilidade de que o estudo venha a servir como referência para outros, de caráter semelhante, realizados por pesquisadores acadêmicos, empresas que atuam no setor em foco ou em outros setores que enfrentam situação equivalente. Por meio da pesquisa bibliográfica efetuada com o propósito de subsidiar a construção do modelo conceitual que referenciou a coleta de dados no campo, o estudo contém potenciais contribuições para a ampliação do conhecimento teórico e prático sobre o assunto em evidência, dado que se procurou seguir procedimentos metodológicos de caráter científico.

6. REFERÊNCIAS

ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções. Programa de Internacionalização a Indústria Têxtil e de Moda Brasileira - TEXBRASIL. Disponível em: http://texbrasil.com.br/pt/abit-3/. Acesso em: 1 abr. 2024.

ABRASCE. Site institucional da Associação Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: https://abrasce.com.br/numeros/setor/. Acesso em: 1 abr. 2024.

AMAL, M.; BLUMENSCHEIN, M.; VASCONCELLOS, S. L. Reflexões sobre empresas multinacionais e a pandemia de Covid-19. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1–11, 2021. DOI: https://doi.org/10.18568/internext.v16i1.636

AURIK, J.; JONK, G.; FABEL, M. **The history of strategy and its future prospects.** Seoul: AT Kearney, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70 Ltda., 2007.

BISPO, M. S. Contribuições teóricas, práticas, metodológicas e didáticas em artigos científicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 1, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220256.por

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 2010.

CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15–29, 2006. DOI: https://doi.org/10.1590/S0100-19652006000300002.

CORNELISSEN, J.; HÖLLERER, M. A.; SEIDL, D. What theory is and can be: forms of theorizing in organizational scholarship. **Organization Theory**, v. 2, n. 3, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/26317877211020328

COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 969-978, 2020.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 8, p. 95–101, ago. 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 2003.

FENAJU. Site da Federação Nacional das Juntas Comerciais. Disponível em: https://fenaju.com.br/varejo-de-moda-e-responsavel-pela-maioria-das-empresas-abertas-no-brasil/. Acesso em: 1 abr. 2024.

FROHLICH, L.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. da. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 139–160, jan./jun. 2007.

HAYEK, F. A. Competition as a Discovery Procedure. In: **New Studies in Philosophy, Politics and Economics**. London: Routledge, 1978.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2011.** Rio de Janeiro, 2012. p. 43.

LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339–354, 2003.

MEIRELLES, D. S. Business model and strategy: in search of dialog through value perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 786–806, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2013.

OTHMAN, R.; SHEEHAN, N. T. Value creation logics and resource management: a review. **Journal of Strategy and Management**, 2011, v. 4, n. 1, p. 5-24.

PINHEIRO, C. M. P.; OLIVEIRA, C. B. de; STEINHAUS, C.; CHERUTTI, M. Modelos de negócios na área da moda: um estudo sobre setores tradicionais e inovadores. **ModaPalavra e-periódico**, Florianópolis, v. 10, n. 20, p. 4–22, 2017. DOI: https://doi.org/10.5965/1982615x10202017004

POLLINI, D. **Breve história da moda**. São Paulo: Editora Nova Alexandria, 2018.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. Theory and Practice. **Journal of Social Intervention**, v. 18, p. 1, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. Site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/varejo-da-moda-perfil-de-consumo,de573a3a410ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 1 abr. 2024.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

TRÊS, D. L.; SERRA, F. A. R.; PINTO, R. F.; PEREIRA, M. F. Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 2, p. 528–557, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOODRUFF, R. Customer Value: The Next source of competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

ZHANG, Y.; ZHAO, S.; XU, X. Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions. **Information Technology and Management**, v. 17, n. 3, p. 303–310, 2016. DOI: https://doi.org/10.1007/s10799-015-0225-5

ZUCKER, L. G. Organizations as Institutions. In: BACHARACH, S. B. (ed.). **Research in the Sociology of Organizations.** Greenwich, Conn: JAI Press, 1983, p. 1-47.