

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE GEMOLOGIA**

**GUSTAVO PIMENTA SANT'ANA
RONALDO CASOTTI RIBEIRO**

**O REPOSICIONAMENTO DA VIVARA DIANTE A PANDEMIA DE COVID-19:
IMPACTOS ECONÔMICOS**

**VITÓRIA
2023**

GUSTAVO PIMENTA SANT'ANA
RONALDO CASOTTI RIBEIRO

**O REPOSICIONAMENTO DA VIVARA DIANTE A PANDEMIA DE COVID-19:
IMPACTOS ECONÔMICOS**

Atividade apresentada à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Gemologia da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para avaliação.

Orientador: Prof. André Abreu de Almeida.

**VITÓRIA
2023**

RESUMO

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a propagação do vírus da COVID-19 como pandemia global. A crise sanitária afetou a sociedade em diversos aspectos, contudo, um dos setores mais afetados foi o econômico. Diante das atividades econômicas exercidas no país, o setor de joias sofreu grandes impactos, portanto, empresas como a Vivara tiveram de se restabelecer no mercado. Contudo, diante das novas condições de consumo impostas pela pandemia, a Vivara precisou de uma nova estratégia. Dessa forma, o objetivo é analisar o comportamento da empresa diante às dificuldades ocasionadas pela crise sanitária e identificar a estratégia adotada para manter a lucratividade da empresa em tempos de instabilidade.

Palavras-chave: Pandemia; COVID-19; Vivara; Impactos econômicos;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
1.2 JUSTIFICATIVA.....	06
1.3 OBJETIVOS.....	06
1.3.1 Objetivo Geral.....	06
1.3.2 Objetivos Específicos.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1 JOALHERIA: BREVE HISTÓRICO.....	07
2.2 LUXO.....	10
2.2.1 Mercado de Luxo.....	11
2.2.2 Perfil do consumidor.....	12
2.3 VIVARA.....	13
2.4 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO.....	15
2.5 IMPACTOS ECONÔMICOS CAUSADOS PELA COVID-19.....	17
NO COMÉRCIO VAREJISTA	
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
4 VIVARA E SEU REPOSICIONAMENTO DE MARCA EM	
TEMPOS DE PANDEMIA.....	18
4.1 MERCADO DE LUXO DURANTE A PANDEMIA.....	19
4.2 REPOSICIONAMENTO DA MARCA - LINHA “LIFE BY VIVARA”.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde - OMS declarou a propagação do vírus da COVID-19 como pandemia global (AGÊNCIA BRASIL, 2021). Desde então, vários setores da sociedade buscaram meios para enfrentarem os desafios advindos da crise sanitária.

A forma de relacionamento humano foi modificada no mundo, as primeiras recomendações do Ministério da Saúde foram o distanciamento social e a utilização de máscaras para evitar o contágio. O fechamento do comércio em grandes cidades brasileiras no início de 2020, fez com que os consumidores fossem forçados a mudar seu comportamento de compra, podendo refletir também em novos hábitos futuros (MALVEZZI *et al.*, 2020).

Dentre as atividades afetadas, está o mercado de luxo. O presente trabalho visa um aprofundamento de estudo na estratégia de reposicionamento de uma empresa específica do ramo joalheiro, a Vivara, para contornar a situação e continuar gerando receita em um período de recessão econômica. Para auxiliar no raciocínio acerca da temática, foi necessário estudar a origem da joia, o mercado de luxo e seu consumidor.

A análise sobre os impactos que a pandemia trouxe logo em seu início sobre o balanço financeiro-econômico das joalherias, ajudará a entender como futuras situações adversas podem impactar este setor. Assim, desde já medidas poderão ser desenvolvidas para minimizar os futuros prejuízos.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes principais, a primeira compreende um referencial teórico que irá discorrer sobre os temas relevantes à pesquisa e a segunda é compreendida pela metodologia e os resultados encontrados.

1.1 JUSTIFICATIVA

As empresas foram muito afetadas pela instabilidade econômica oriunda da pandemia de COVID-19. Segundo Silva (2022), muitas delas tiveram de se adaptar à nova realidade para não fecharem suas portas. A Vivara se mostrou muito eficiente para superar a crise econômica, portanto, estudar a estratégia adotada pela empresa e entendê-la, pode auxiliar outras a superar futuras situações.

Em relação à importância, o trabalho mostra-se relevante pois, por se tratar de um assunto recente, com pouca bibliografia, pode auxiliar futuros empreendedores que busquem atuar no segmento do luxo, ou empresas já estabelecidas no mercado porém que não reagiram tão bem à situação. Se torna relevante também, pelo crescimento do mercado do luxo em âmbito nacional e internacional, se tornando importante para o desenvolvimento econômico.

Ainda, o trabalho pode inspirar futuras pesquisas pois há uma infinidade de questões que rodeiam a temática.

Soma-se a estas justificativas o interesse pessoal, por ser um segmento de atuação que desperta curiosidade nos pesquisadores em adquirir novos conhecimentos sobre a área, haja vista que pretendem atuar na comercialização de produtos de luxo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o comportamento da Vivara diante da pandemia de COVID-19 tal qual seu reposicionamento no mercado de joias, uma vez que o consumo no mercado de luxo sofreu grandes impactos. Dessa forma, o trabalho contém fundamentação teórica necessária para discorrer sobre o tema.

1.2.2 Objetivos Específicos

Ainda, foi necessário seguir os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar o consumo no mercado de joias;
- Compreender os impactos econômicos no setor joalheiro causados pela pandemia de COVID-19;
- Identificar a estratégia adotada pela Vivara para seu reposicionamento;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visto que a joalheria é presente na humanidade desde os primórdios, neste capítulo foi necessário contextualizarmos a história da joia, bem como o luxo, suas definições e seu mercado, em seguida, a trajetória da Vivara e seu posicionamento no mercado. Por fim, as barreiras enfrentadas pelo comércio varejista diante da Pandemia de COVID-19.

2.1 JOALHERIA: BREVE HISTÓRICO

O hábito de adornar-se surgiu na pré-história, com o homem primitivo. Fato importante para o seu desenvolvimento psicológico, pois, dessa forma, puderam diferenciar-se dos animais, e conseqüentemente, tirando-o de seu estado primitivo. Portanto, o adorno levou o homem a despertar senso estético, iniciando o desenvolvimento cultural e artístico da humanidade (GOLA, 2008).

O adorno, do latim *adornare*, é “*aquilo que enfeita, que decora, é um ornamento*”. Os primeiros adornos elaborados com materiais tirados da natureza serviam como amuletos, talismãs e pantáculos; cujos poderes iam além da proteção e magia (SKODA, 2012).

Entretanto, com as descobertas de novos materiais no período neolítico, os adornos começaram a ser produzidos com materiais mais resistentes como quartzos nas mais diversas cores, em especial a ametista. De acordo com Skoda (2012), ao fim do período neolítico o homem teve seu primeiro contato com metais como ouro e cobre, iniciando a Idade dos Metais. Contudo, a evolução da humanidade foi marcada por

este período onde a arte natural acompanhou esta etapa da ornamentação onde novos suportes, a base de cobre, latão, ouro e prata, foram produzidos.

A Idade Média foi marcada por intensa religiosidade, a Igreja possuía poderes ilimitados e os seus valores caracterizavam a vida medieval. Deste modo, o Cristianismo transformou a produção cultural e artística, e a arte volta-se para a valorização do espírito. Segundo Skoda (2012), as joias foram valorizadas por suas propriedades religiosas, mágicas e medicinais acima do seu valor intrínseco. Joias com uma inscrição eram populares, geralmente feitas em ouro e prata e decoradas com esmaltes, gemas e pérolas. Acreditava-se que as pedras eram dotadas de poderes espirituais e de cura, já a pérola aparece ligada a temas referentes a sua origem, a seus simbolismos místicos cristãos, suas qualidades curativas e até como talismã.

Segundo Gola (2008) os povos egípcios, gregos e romanos tiveram grande contribuição para a história da joalheria, avançaram as técnicas de produção e delimitaram as características das peças conforme suas respectivas culturas. A exemplo tem-se o escaravelho, um dos símbolos mais populares das joias egípcias como referência ao sol e à criação. Os gregos, por sua vez, representavam figuras humanas em peças como brincos, colares e pulseiras, que muito provavelmente eram esculpidos em cera e depois fundidos, como por exemplo, o camafeu. O Império Romano foi marcado por intensa influência religiosa, portanto as joias possuíam finalidade decorativas com temas de catedrais e outros símbolos religiosos.

Movimentos artísticos também influenciaram diretamente os estilos, técnicas de produção e materiais utilizados na joalheria. Para Skoda (2012) a joalheria renascentista representava a riqueza e é caracterizada por utilizar cores vivas, ouro esmaltado e gemas.

Durante o movimento Barroco a preocupação passa a ser mostrar as gemas e aperfeiçoar as técnicas, se sobrepondo às expressões políticas ou religiosidades. A evolução técnico-estética das joias do barroco ressaltou principalmente o aperfeiçoamento das lapidação das gemas bem como o lugar de destaque que possuía na joia. Além disso, os motivos das joias que já englobavam a botânica e

floricultura ganharam ainda temas como pequenos insetos e outros animais coloridos (GOLA, 2008).

A *Art Nouveau* tem como fundamento principal a interpretação da natureza em suas produções artísticas. A estilização das formas dos vegetais foi o ponto chave dos trabalhos deste período, pautados pela leveza, o assimétrico e o orgânico. As composições florais representavam a sensualidade e delicadeza feminina. Mulheres e flores estilizadas representavam o irreal (GOLA, 2008).

Avançando para o estilo contemporâneo, segundo Gola (2008) a joia contemporânea teve seu início na década de 1950 e permanece desde então. Produzida por um pequeno número de indivíduos isolados, tanto em centros nacionais quanto regionais, emergiu como um movimento internacional já nos anos 1970. Estes joalheiros adquiriram um forte senso de individualismo, propondo inovações nos materiais utilizados e na estética da joia. Devido ao aumento do número de artistas, as joias passam a ocupar espaços como galerias, museus e exposições escolares, além de distribuição em centros internacionais de significativa atividade.

A joalheria atual possui duas vertentes bem definidas. A primeira é uma joalheria com *design* voltado para as necessidades da indústria, onde a demanda do mercado é o principal foco. A segunda diz respeito ao aspecto da joia que retoma a arte com valores, símbolos e fonte de expressão pessoal. A joia criada com objetivo de satisfazer o puro prazer estético, mais que os interesses comerciais (SKODA, 2012).

2.2 LUXO

Para conceituar o significado de “luxo” e o que torna um produto ou serviço como artigo de luxo, é necessário uma análise de vários pontos de vista já conhecidos tal qual uma viagem pela história da humanidade.

Comportamentos relacionados à ostentação são observados desde a pré-história, na era paleolítica. Neste período, luxo é relacionado à caça, quando alguns caçadores obtinham mais alimento do que o necessário para o consumo, de forma que seu desejo fosse satisfeito além de sua necessidade, com sentimento de fartura (LIPOVETSKY, 2005).

D’Angelo (2006) relata que a institucionalização do Estado, foi fundamental para a concepção de luxo, deslocando-se da era primitiva e tornando-se um atributo vinculado à sociedade e à civilização. Este período é responsável pelas diferenciações de classes sociais, a divisão de papéis e o surgimento de valores atribuídos a essas classes. Lipovetsky (2005) acrescenta ainda que, a partir do surgimento do conceito de Estado, aproximadamente em 4000 aC., instituiu-se a separação de classes e a então divisão entre “ricos e pobres”.

É importante frisar que na Idade Média, Reis se distinguiram dos demais usando produtos de maior imponência, portanto, as coroas eram utilizadas apenas por reis e rainhas para demonstrar a sua superioridade diante de seus súditos. Assim, se torna evidente a necessidade da classe, e conseqüentemente, a joia é potencializada como símbolo de luxo (DINIZ, 2012).

Diante disso, presume-se que o luxo esteja relacionado ao supérfluo e ostentação. D’Angelo (2006) propõe uma definição de produtos e serviços de luxo como objetos raros, caros, de qualidade e *design* superiores, além de pertencerem a uma marca famosa. Para Lipovetsky (2005) o luxo está relacionado à intangibilidade de um produto, ou seja, luxo é caracterizado pelo desejo, refletido em experiências e bem-estar.

2.2.1 Mercado de Luxo

A partir do que foi abordado quanto às definições de luxo, se torna importante estudarmos sobre seu mercado, que será apresentado nesta etapa.

O mercado de luxo é constituído por produtos ou serviços pertencentes a marcas famosas, considerados de alta qualidade, alto valor de mercado, ofertados a um grupo exclusivo de consumidores. A moda desempenhou papel importante neste mercado, segundo Allérès (2000), no século XIX, a Europa foi a principal criadora de tendências, principalmente no mercado de moda, de onde surgiram as marcas mais reconhecidas no mundo. *Louis Vuitton*, *Cartier* e *Chanel* foram as responsáveis por oferecerem bens de consumo luxuosos, tendo os Estados Unidos como um dos principais países compradores

Nos últimos 50 anos o mercado de luxo tem evoluído rapidamente, além de se modificar constantemente, conforme os desejos da sociedade. Um fator crucial na modificação deste mercado foi a globalização, que internacionalizou o setor de luxo aumentando a concorrência. Entretanto, esse aumento também ocorreu devido aos avanços nas práticas de gestão de negócios, diminuindo a barreira de entrada neste mercado. Sendo assim, novas marcas de luxo surgem e competem pela atenção dos consumidores (OKONKWO, 2007).

O mercado de luxo no Brasil está em expansão, as empresas voltadas para este segmento, procuram cada vez mais, serem reconhecidas mundialmente. Com isso apostam na internacionalização (GASPERINI e REICHEL, 2009).

O setor joalheiro no Brasil está em crescimento, acontecendo inicialmente para concorrer com produtos importados. Entretanto, o Plano Real¹ e o aumento da demanda por este segmento, contribuíram na consolidação deste mercado no país.

¹ "O Plano Real foi um grande plano de estabilização da economia brasileira lançado durante o governo de Itamar Franco. Foram implantadas medidas que conseguiram estabilizar a economia brasileira e colocar fim à crise de hiperinflação que atingia o país desde a década de 1980. Foi incentivada a abertura econômica do país para que a área de serviços pudesse crescer e a indústria nacional pudesse modernizar-se.

Outra contribuição para o fortalecimento deste setor se deu com o aumento de exportações no país (GASPERINI e REICHELDT, 2009).

O Brasil é referência na produção de gemas coradas, sendo responsável por pelo menos $\frac{1}{3}$ da produção mundial (GLOBO, 2013). Portanto, além de exportar amostras gemológicas, desenvolveu estilo e *design* próprios para suas joias, tornando-se reconhecido internacionalmente. É importante mencionar que a HStern é a joalheria brasileira, de maior prestígio no mercado mundial, com cerca de 70 lojas espalhadas pelo globo (ALBINO *et al.*, 2009).

2.2.2 Perfil do consumidor

Dois fatores são fundamentais para entender o comportamento de compra no Brasil, o pertencimento e a exclusividade. Para Malvezzi *et al.* (2020), para possuir o produto, o cliente deve se identificar como pertencente ao público alvo da marca, dessa forma, tem a percepção de pertencer a um seletivo grupo. Nessa ocasião, a qualidade e *design* são justificativas de compra.

De acordo com Okonkwo (2007), os consumidores de luxo são divididos em dois tipos. O primeiro, são os tradicionais, pertencentes à classe alta que priorizam valores tradicionais e marcas bem estabelecidas. O segundo, consumidores *premium*, chamados de novos consumidores de luxo, que não pertencem a uma determinada classe social, porém, com tendências modernistas, com forte necessidade pessoal.

2.3 VIVARA

A Vivara é uma empresa no ramo de joalheria, com forte presença nacional e constante crescimento. Fundada no ano 1962, em São Paulo, por David Kaufman, onde cravava diamantes e desenvolvia peças por encomenda. Em 1976 Nelson Kaufman, filho de David, passou a administrar os negócios. Enquanto em 1981, a loja de rua foi transferida para o *Shopping Eldorado*, onde foi desenvolvido de fato o nome da marca, Vivara. No início da década de 90, já eram 10 lojas em funcionamento. Em 1992 em Manaus foi inaugurada a fábrica para o desenvolvimento de ouro, prata e fabricação de relógios próprios (SILVA, 2021).

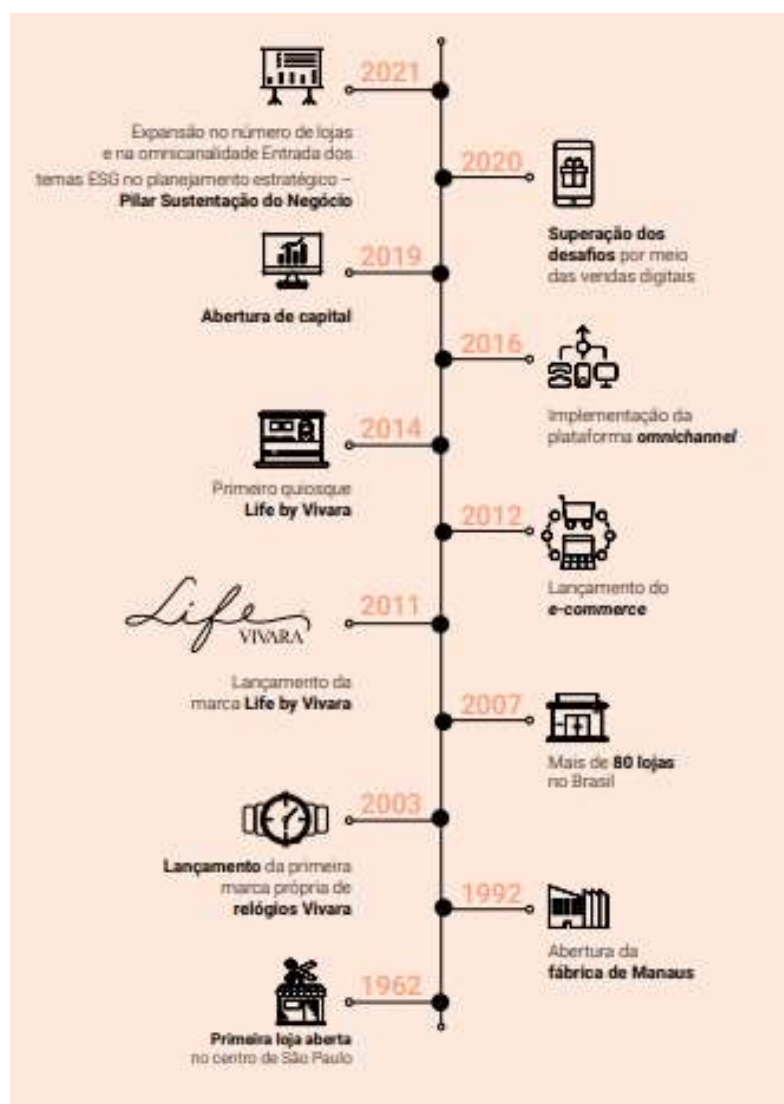
A figura 1 mostra a linha do tempo da empresa, com acontecimentos importantes. Em 2003, por exemplo, a marca lançou sua própria linha de relógios. Em 2011 a linha *Life by Vivara* foi criada. Vale ressaltar que, essa linha será ainda mais importante para o momento de pandemia que se iniciou em 2020, entretanto, será mencionado em um outro momento.

Além de lojas físicas, foi lançado o *e-commerce* da marca em junho de 2012, oferecendo mais de 5000 produtos. Em 2014, tornou-se a maior loja do mercado em faturamento e volume. Em 2018, atingiu mais de 24 milhões de acessos de usuários no *site*, apresentando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior (VIVARA, 2022).

Seus *designs* conquistaram cada vez mais espaço no mercado, tornando-se a marca mais premiada da categoria. Em 2018, a joalheria foi considerada a favorita entre as mulheres, conforme prêmio "*Top of Woman*", realizado pela revista Claudia. Em 2019, foi primeira colocada na categoria "joias" entre as marcas preferidas dos clientes, de acordo com o "Prêmio Estadão - As mais envolventes", e pela *Hors Concours* como primeira colocada, por mais de três vezes consecutivas, no "Prêmio Lojista *ALSHOP*" de excelência e qualidade no varejo de *shoppings* (VIVARA, 2022).

Outro acontecimento marcante para a empresa, que pode ser observado na figura 1, é que em 2019, a Vivara realizou a abertura do IPO² na bolsa, apresentando valor de mercado de R\$ 5,7 bilhões.

Figura 1 - Linha do Tempo da Vivara



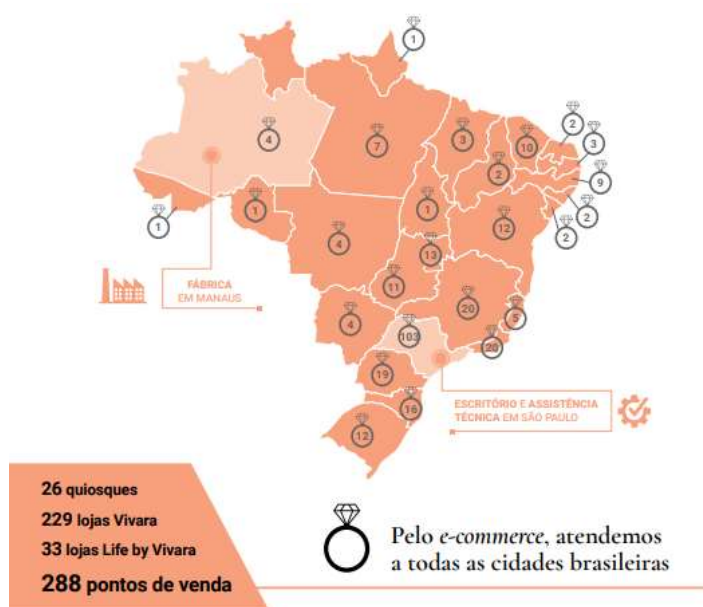
Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2021.

A atuação da Vivara não se resume apenas nas vendas de joias, atuando desde o *design*, produção, estratégia de *marketing* e distribuição de produtos. Dessa forma, a empresa consegue manter o padrão de consumo dos 4,3 milhões de clientes cadastrados (SILVA, 2021).

² IPO significa “*Initial Public Offering*” ou “Oferta Pública Inicial”. Trata-se de um evento realizado na Bolsa de Valores em que a empresa, pela primeira vez, oferece a oportunidade a investidores de se tornarem sócios por meio da compra de ações.

Atualmente, é a maior rede de joalheria do Brasil, com mais de 280 pontos de vendas, sendo lojas e quiosques, nas principais capitais do país, vendendo cerca de 300 mil peças por mês. Seus principais produtos são joias, relógios, acessórios, fragrâncias e a linha *Life by Vivara*, que é uma linha de joias confeccionadas em prata e acessórios voltados para o público feminino (VIVARA, 2022). Na figura 2 é possível observar a presença geográfica da Vivara pelo Brasil.

Figura 2 - Pontos de venda pelo Brasil



Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2021.

2.4 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Definir que lugar a empresa ocupa no mercado e para onde deseja levar a marca é fundamental para que a mesma consiga desempenhar melhores resultados e manter-se no mercado. Com tantas oportunidades e ofertas disponíveis, torna-se necessário que a empresa tenha claro em sua atividade o posicionamento de sua marca para o ambiente externo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

A competitividade acirrada entre produtos e serviços semelhantes, cria um mercado com inúmeras opções de compra e, conseqüentemente, a exigência do consumidor aumenta. Portanto, a busca por elementos distintivos das demais passa a ser uma busca de experiência de consumo especial. Esta realidade de disputa entre marcas

pela atenção e preferência do público exige destreza por parte da gestão para guiar-se em direção à diferenciação no mercado e construir uma lembrança de marca original (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Contudo, ao decidir abrir as portas para o mercado, a empresa precisa identificar a oportunidade de sucesso em seu negócio. Ao optar por determinado segmento, a mesma deve ter a consciência de que precisará ter atributos para destacar-se para o seu público alvo, para não ocupar somente mais um lugar no mercado. Para Kotler e Armstrong (2007) o posicionamento do produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes e o sentimento de desejo que ele desperta em relação aos produtos concorrentes.

O posicionamento é uma questão importante de marketing, no âmbito competitivo, que os consumidores relacionam os produtos e empresas estabelecendo uma hierarquia, a qual é utilizada no processo de decisão de compra. Sendo assim, Kotler e Armstrong (2007) mencionam que o posicionamento não é somente *slogans* e campanhas de comunicação, mas um processo de diferenciar uma empresa ou produto de seus concorrentes, em dimensões reais, trazendo a essência do produto ou empresa para a mente do consumidor, para que se torne o produto preferido.

Para Martins (1999), um dos fatores principais de marcas bem sucedidas deve-se à associação entre produto e emoção, que existe no imaginário coletivo, promovendo as associações entre imagens e sentimentos do inconsciente coletivo da humanidade. Visto isso, pode-se concluir que a marca é o conjunto de ideias que ela representa na mente do consumidor, a imagem da marca.

Portanto, se faz necessário o *branding*, que consiste em uma estratégia de gestão da marca, com a finalidade de dar maior visibilidade ao seu público, além de se fazer mais presente no mercado. A estratégia em si, procura atrair admiração e desejo pelos valores da marca, seu objetivo principal é despertar sensações e conexões fortes, que serão fatores determinantes na escolha do consumidor pela marca (SEBRAE, 2019).

2.5 IMPACTOS ECONÔMICOS CAUSADOS PELA COVID-19 NO COMÉRCIO VAREJISTA

Ao contrário do que se imagina, o coronavírus é uma família de vírus, já conhecida desde 2002. O COVID-19 é uma variação do vírus, cuja primeira identificação ocorreu na China em 2019, causando síndromes respiratórias que variam de moderadas a graves. Em 2020 o mundo iniciou sua batalha contra o vírus, devido seu rápido contágio, e a facilidade de trânsito entre países, foi inevitável sua propagação até áreas mais remotas. Visto isso, em 2020 a OMS - Organização Mundial da Saúde decretou pandemia mundial (SILVA, 2022).

Em 27 de fevereiro de 2020 foi registrado o primeiro caso de contágio pelo vírus no Brasil. A partir de então os casos cresciam exponencialmente, com alta taxa de mortalidade, então o Ministério da Saúde recomendou algumas medidas como utilização de máscaras, fechamento de comércio não essenciais, empresas e escolas, e o isolamento social. Segundo Silva (2022), essas medidas refletiram na sociedade, o distanciamento social afetou as relações interpessoais, mesmo com parte da população não acatando as recomendações.

O fechamento do comércio também influenciou o comportamento do consumo. Uma vez que os comércios estavam fechados, foi a oportunidade do *e-commerce* ascender de vez. Basicamente toda a vida social se tornou *online*, como reuniões de empresas e aulas escolares (desde a educação infantil à universidade). Com o consumo não seria diferente, portanto, aplicativos de delivery começaram a ser ainda mais utilizados (MALVEZZI *et al.*, 2020).

Além de aplicativos, a maioria dos pequenos comerciantes passaram a vender *online*. Para isso, as redes sociais, em especial o *Instagram*, foram essenciais para manter ou aumentar o número de vendas, tornando-se veículos de *marketing*, divulgação e plataformas de venda (STANGHERLIN *et al.*, 2020). Entretanto, negócios que não se adaptaram ao novo modelo de comércio, infelizmente fecharam.

Visto que o comércio teve de se reinventar, com o mercado de luxo não foi diferente. Segundo Malvezzi *et al.* (2020) a LVMH³, especializada em artigos de luxo, com foco em moda e perfumaria, utilizou suas fábricas para produção de álcool em gel e máscaras estilizadas, devido às recomendações sanitárias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se fundamenta numa pesquisa histórica, baseada principalmente na pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, procurando abranger tudo o que já foi publicado sobre o tema até hoje, como: livros, enciclopédias, revistas, catálogos, periódicos, publicações avulsas, boletins, jornais, pesquisas, monografias, teses, sites, etc.

Foi selecionado a Vivara para relacionar o conteúdo teórico com as práticas adotadas por uma empresa durante a pandemia.

4 VIVARA E SEU REPOSICIONAMENTO DE MARCA EM TEMPOS DE PANDEMIA

A Vivara é a joalheria de maior destaque no Brasil, presente no mercado há cerca de 60 anos. Contudo, também teve de se adaptar às novas condições de consumo impostas pela pandemia de COVID-19 (SILVA, 2021).

Para isso, a empresa reavaliou sua estratégia de posicionamento no mercado de luxo, e conseqüentemente, traçou uma nova estratégia para o reposicionamento de sua marca. A trajetória da joalheria é um excelente parâmetro para o comércio varejista se espelhar, pois foi capaz de superar a crise sanitária e crescer mesmo diante das incertezas acerca da economia brasileira (SILVA, 2021).

A seguir abordaremos qual a estratégia adotada pela Vivara durante a pandemia..

³ LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton SE é uma *holding* francesa especializada em artigos de luxo.

4.1 MERCADO DE LUXO DURANTE A PANDEMIA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022), o PIB (Produto Nacional Bruto) caiu 1,5% no primeiro trimestre de 2020, consequência da pandemia na economia brasileira. Esse número é o menor resultado desde o segundo trimestre de 2015, quando o indicador caiu -2,1%.

Segundo Silva (2021), o comércio varejista esteve em momento instável durante a pandemia. Sendo assim, os pequenos negócios tiveram de se adaptar à nova situação. Com lojas de ruas e *Shoppings Centers* fechando temporariamente, o pânico se instaurou entre os proprietários. A questão era: como vender com a loja fechada? O *e-commerce* foi a resposta.

Ainda assim, quando se fala em mercado de luxo, sabe-se que não é a realidade da maioria dos brasileiros. Os consumidores deste segmento são seletos, com alto poder aquisitivo. Portanto, empresas do segmento de luxo, como a Vivara, também sofreram impactos (FGV, 2022).

Vale ressaltar que a Vivara abriu o IPO na bolsa em 2019. Considerada como um grande sucesso, a ação batizada de VIVA3, a companhia chegou na bolsa brasileira com um valor de mercado de R\$5,7 bilhões. Seus bons resultados atraiu inúmeros investidores (SILVA, 2021).

No início da pandemia as restrições, o isolamento social, e a instabilidade econômica causaram queda nas vendas, com isso, a Vivara fechou algumas lojas e das 259 que ainda funcionavam, 40% ficaram pelo menos um mês fechadas. Ainda, clientes que tinham intenção de presentear alguém, optaram por substitutos mais baratos como prata (FGV, 2022).

Portanto, o que explica o destaque da Vivara nesse período? Os serviços *online*. Os colaboradores da Vivara foram treinados para captar clientes em veículos de comunicação como Whatsapp. Segundo FGV (2022), esse projeto foi intitulado como “Joias em Ação”, que consistiu em produzir conteúdo de marketing para despertar o

interesse do consumidor à distância. E o resultado foi satisfatório, as vendas por meio digital totalizaram R\$58 milhões até o primeiro trimestre de 2021.

4.2 REPOSICIONAMENTO DA MARCA - LINHA “LIFE BY VIVARA”

Diante da instabilidade ocasionada pela pandemia, a Vivara observou a necessidade de realizar seu reposicionamento de mercado. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2021) da Vivara, a empresa iniciou o “Projeto Ônix”, que teve como objetivo a revisão do planejamento estratégico, reforçar a governança e conceber uma nova estrutura para gestão dos projetos para o futuro.

Lançada em 2011, as joias *Life by Vivara* tem design delicado e descontraído. Confeccionadas em prata podendo ser banhadas de ouro, tornando a joia versátil e satisfazendo o gosto do cliente, que pode optar entre dois tons. Esse banho reflete bastante em seu preço final, pois consiste em uma fina camada de ouro amarelo sobreposto à prata, tornando a joia mais acessível (VIVARA, 2022).

As coleções possibilitam inúmeras combinações, tornando-as colecionáveis. Um exemplo é a pulseira *Life*, com um slogan “*Pulseira Life - sua história*”, a marca oferece grande variedade de berloques, dos mais diversos temas⁴, para que o consumidor demonstre seus *hobbies*, desejos e gostos por meio da joia (VIVARA, 2022).

De acordo com a Vivara (2022) a pulseira é o item mais famoso da linha, fazendo sucesso entre adolescentes e jovens. As figuras 3 e 4 apresentam o modelo da pulseira e o berloque, enquanto na figura 5 pode-se observar os temas retratados nos pingentes.

⁴ No site, o consumidor pode selecionar o pingente desejado a partir do tema de seu interesse.

Figura 3 - Pulseira *Life* - sua história

Fonte: Vivara, 2022.

Figura 4 - Modelo de berloque



Fonte: Vivara, 2022.

Figura 5 - Temas disponíveis para berloques

Temas

 Alfabeto	 Proteção E Fé	 Separadores E Muranos
 Signos	 Viagens E Férias	 Disney
 Amor E Romance	 Brilho E Cores	 Lili
 Esportes	 Família E Amigos	 Fashion
 Gourmet	 Pets E Bichinhos	 Profissões E Formaturas

Fonte: Vivara, 2022.

Além disso, a linha também conta com joias masculinas produzidas em aço, assim como óculos, moleskine, porta-joias, lenços, perfumes e canetas (VIVARA, 2022).

Vale ressaltar que, quando lançada, a Life by Vivara era comercializada dentro das lojas Vivara tradicionais, entretanto, em 2014 a empresa decidiu separar os pontos de venda, levando a marca Life para quiosques em *shoppings* (VIVARA, 2022).

Como se pode observar na figura 6, os produtos da linha eram comercializados em quiosques. Um ponto que deve ser levantado é que o quiosque pode transmitir a ideia de um produto popular para o consumidor, contudo, pode diminuir o *glamour* do produto.

Figura 6 - Quiosque *Life by Vivara* Shopping Rio Sul

Fonte: Shopping Rio Sul (2022)

Em 2021 a *Life by Vivara* comemorou seus 10 anos sendo expandida, foram inaugurados mais 46 pontos de venda, com o suporte de investimentos de mais de R\$100 milhões (VIVARA, 2021).

Para mudar a ideia de popularidade, lojas próprias *Life by Vivara* foram inauguradas. Com a mesma paleta de cores da Vivara tradicional, porém, projetadas como um ambiente lúdico, sofisticado e instagramável. O novo *layout* foi pensado para ser convidativo à experimentação, incentivando o público a explorar toda a diversidade dos produtos dentro da loja (VIVARA, 2021).

Segundo a Vivara (2022), os quiosques não deixaram de funcionar, atualmente os pontos de vendas consistem em:

- Lojas físicas Vivara;
- Quiosques híbridos;
- Lojas físicas *Life by Vivara*;
- Quiosques *Life by Vivara*;

Nas Figuras 7 e 8 é possível observar as lojas físicas Vivara e *Life by Vivara* localizadas no *Shopping Vitória* - Espírito Santo.

Figura 7 - Loja Física Vivara Shopping Vitória



Fonte: Shopping Vitória (2022)

Figura 8 - Loja Física *Life* by Vivara Shopping Vitória

Fonte - Shopping Vitória (2022)

Quanto ao *branding* da Vivara, a estratégia de mudar a imagem do produto comercializado pela marca sem se desfazer da identidade visual, mantendo o padrão da Vivara matriz, é um fator crucial para o sucesso. Pois as características como logotipo e cores da marca, tornam-se uma estratégia essencial para o sucesso, pois a partir dela, é possível definir de forma visual e prática para o consumidor “à primeira vista” quem é a empresa. Além disso, o consumidor consegue adquirir um produto de

qualidade, com preço inferior e ainda assim usufruir a experiência proporcionada pela marca, tal qual satisfazer um desejo.

Outra estratégia da empresa é determinar, claramente, o público alvo das marcas. A Vivara tem a Gisele Bündchen como garota propaganda, com o objetivo de atrair mulheres acima dos 35 anos. Enquanto a Life by Vivara faz parceria com Marina Ruy Barbosa, para levar jovialidade às joias, e conseqüentemente, atrair o público aadolescente e jovem (VIVARA, 2022).

Em seu Relatório de sustentabilidade de 2021, a Vivara divulgou dados importantes. Entre os anos de 2019 e 2021 a empresa cresceu aceleradamente, abrindo o maior número de lojas da história da empresa, e, ainda assim, rentabilizando o negócio.

A Vivara cresceu 37,7% em receita operacional líquida em comparação com o ano anterior e 23,7% em relação a 2019, período pré-pandemia. Expandiu o lucro líquido em 95,8% se comparado ao ano de 2020 e em quase 32,3% se confrontado com o de 2019. A empresa justifica esses resultados como reflexo do trabalho de um time comprometido e engajado. Esses dados podem ser observados na figura 9.

Figura 9 - Dados financeiros Vivara

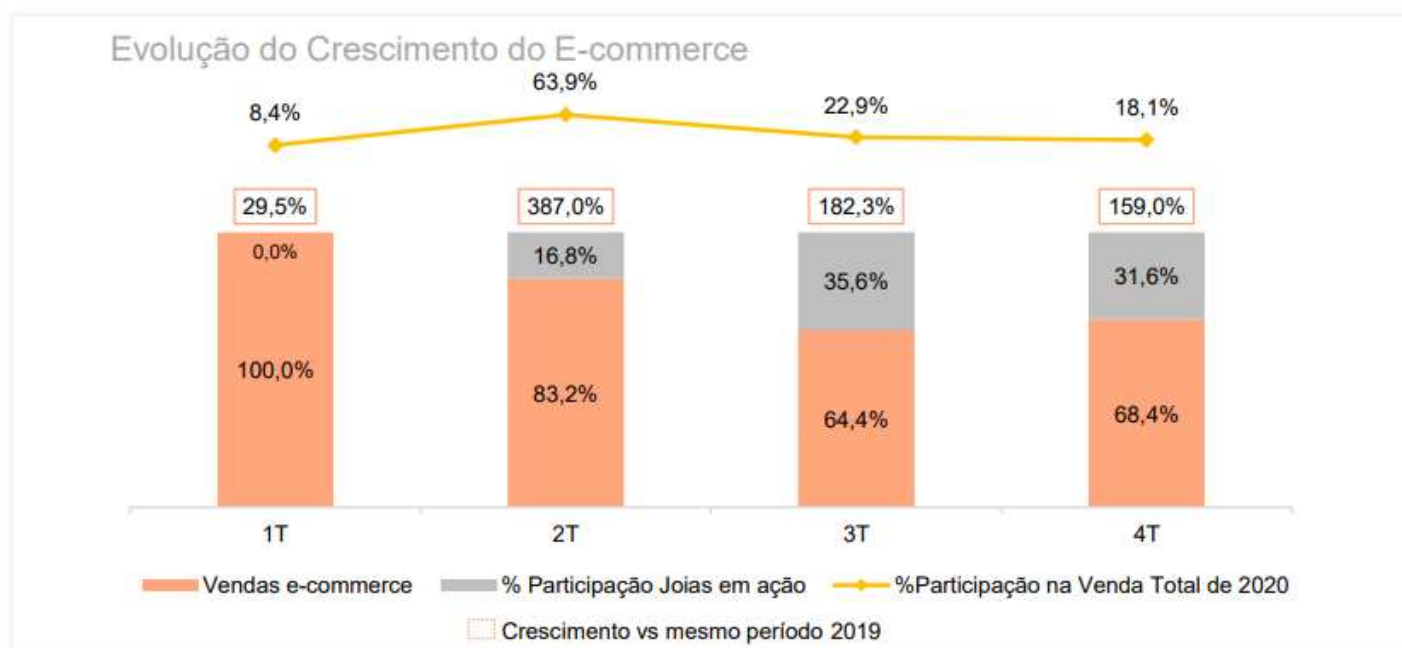


Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2021.

Segundo a VIVARA (2021) no quarto trimestre de 2020, a empresa bateu recorde de vendas em um trimestre, cerca de R\$596,6 milhões, apresentando um crescimento de 14,4%, em relação ao quarto trimestre de 2019.

As vendas digitais foram grande destaque do período, com crescimento de 159,0%, atingindo R\$108,2 milhões de faturamento, o que confere 18,1% das vendas totais, o desempenho do e-commerce pode ser observado na figura 10. Para a VIVARA (2021) o desempenho do canal deve-se, principalmente, à maturação das iniciativas de “omnicanalidade” implantadas pela Companhia ao longo do ano.

Figura 10 - Crescimento de E-commerce em 2020 por trimestre



Fonte: VIVARA, *Release de Resultados - quarto trimestre de 2020 (2021)*

A VIVARA (2022) informou que no quarto trimestre de 2021 a receita bruta atingiu cerca de R\$701,7 milhões, que consiste em um crescimento de 34,5%, comparado ao mesmo período do ano anterior. Fechando o ano com receita recorde de R\$1.842,5 milhões no ano e crescimento de 23,7% em relação a 2019.

Quanto às vendas digitais, no último trimestre de 2021, houve um crescimento de 162,5%, em relação ao mesmo período em 2019, representando 15,6% do faturamento do trimestre e 17,4% no ano. O programa “Joias em Ação” representou

31,7% das vendas digitais, atingindo R\$101,5 milhões, apresentando crescimento de 20,2% comparado a 2020, ano em que o programa foi lançado. O bom desempenho do programa reforça a importância da venda assistida na estratégia da Vivara, sendo um relevante balizador para novas iniciativas de venda (VIVARA, 2022).

O lucro líquido recorrente do trimestre totalizou em R\$134,6 milhões, com margem líquida de 24,5%, conferindo um crescimento de 25,2% em relação ao último trimestre de 2019 e 44,5% na comparação com o mesmo período em 2020. Totalizando R\$287,1 milhões no ano, com margem líquida de 19,6%, crescendo 32,3% em relação a 2019 e 95,8% em comparação ao ano anterior VIVARA (2022).

Contudo, fica evidente que a linha *Life by Vivara* em conjunto com o *e-commerce* da marca, foram primordiais para aumentar a receita da empresa em tempos de crise. Para isso, a estratégia da Vivara em voltar sua atenção à linha *Life by Vivara*, agregando valor e prestígio foi fundamental para atrair o cliente e satisfazer seu desejo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de COVID-19 mudou a sociedade em diversos sentidos, e com as empresas não foi diferente, pois necessitaram adotar novas estratégias. As incertezas que surgiram com as medidas restritivas, refletiram negativamente no dia a dia e nos hábitos humanos. Sobre os impactos econômicos, o foco da pesquisa sobre a estratégia da Vivara, se mostrou satisfatória.

Com os dados apresentados neste trabalho, pode-se dizer que mesmo com todas as dificuldades advindas da pandemia de COVID-19, a empresa soube lidar com a situação, traçando uma estratégia que os favoreceu. A *Life by Vivara* e o *e-commerce* foram responsáveis pelo sucesso da empresa, além de uma excelente equipe de gestão. Para isso, a Vivara ampliou a despesa com o *marketing* para aumentar as vendas em canais digitais.

Ao analisar os demonstrativos da empresa, conclui-se que a vida financeira da Vivara se mantém saudável e sem grandes riscos, embora o Brasil e o mundo tenham vivido um período desesperador, com consequências lamentáveis.

Os números mostraram que a Vivara permanece sendo uma empresa geradora de caixa, com indicadores financeiros e operacionais competitivos e potencial para fortalecimento devido sua crescente escala, provando estar capacitada e para enfrentar novos desafios.

Esta pesquisa é importante para a expansão sobre a temática, uma vez que a pandemia é recente, há pouco material exploratório acerca do assunto. O tema pode servir de base para outros estudos, nos mais diversos ramos de atividade, e como fonte de dados estratégicos para as empresas no enfrentamento de uma crise mundial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. **Covid-19**: há um ano, OMS declarava pandemia. 2021. Disponível em <Covid-19: há um ano, OMS declarava pandemia | Agência Brasil (ebc.com.br)> Acesso em: 20 de dez. de 2022.

ALBINO, J. C. A. *et al.* **Internacionalização de marcas de luxo brasileiras**: um estudo de caso da joalheria H. Stern. IN: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext 2009, 4(1), 100-129. ISSN: .

Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557870007>> Acesso em: 20 de dez. de 2022.

ALLÉRÈS, D. **Luxo**: estratégias, marketing. Rio de Janeiro. FGV: 2000. 262p.

GLOBO. **Brasil é responsável por produzir um terço das gemas do mundo**. 2013.

Disponível em:

<<http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2013/07/brasil-e-responsavel-por-produzir-um-terco-das-gemas-do-mundo.html>> Acesso em: 27 de jan. de 2023.

D'ANGELO, A. C. **Precisar, Não Precisa**: Um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil. São Paulo: Lazuli Editora, 2006. 130p.

DINIZ, C. **O mercado do luxo no Brasil**: Tendências e Oportunidades. São Paulo: Seoman, Editora Pensamento, 2012. 248p.

FGV EAESP - Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas. **A lição da Vivara para o varejo físico pós-pandemia**. Sem data. Disponível em:

<<https://cev.fgv.br/noticia/a-licao-da-vivara-para-o-varejo-fisico-pos-pandemia>>

Acesso em: 20 de dez. de 2022.

GASPERINI, C.; REICHEL, V. P. **Mercado de luxo**: Estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. IN: Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM v. 4, n. 2, p. 83-100, jul./dez. 2009 - ISSN 1890-4865.

GOLA, E. **A jóia**: história e design. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. 216 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produto Interno Bruto - PIB. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>> Acesso em: 20 de dez. de 2022.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIPOVETSKY, G; ROUX, E. **O luxo eterno**: da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo: Companhia das Letras, 2005. 200p.

MALVEZZI, M. *et al.* **Impactos do COVID-19 nos hábitos de compra dos consumidores de luxo no Brasil**. IN: 31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração. São Paulo, 2020.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio, 1999.

OKONKWO, U. **Luxury Fashion Branding: trends, tactics, techniques**. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 332p.

SEBRAE. **Branding - O que significa e qual sua importância**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/branding-o-que-significa-e-qual-sua-importancia,79cd6fcf8e24b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 27 de jan. de 2023.

SHOPPING VITÓRIA. **Life by Vivara**. 2022. Disponível em: <https://shoppingvitoria.com.br/lojas?loja_id=58640&loja_nome=LIFE-BY-VIVARA> Acesso em: 27 de jan. de 2023.

SHOPPING VITÓRIA. **Vivara**. 2022. Disponível em: <https://shoppingvitoria.com.br/lojas?loja_id=58789&loja_nome=VIVARA>.

Acesso em: 27 de jan. de 2023.

SKODA, S. M. O. G. **Evolução da Arte da Joalheria e a Tendência da Joia Contemporânea Brasileira**. 2012. Dissertação (Mestrado em Estética e História da Arte) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SILVA, M. A. **Vivara após abertura do IPO**. 2021. IN: ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. ISSN 21-76-8498 17.17.

SILVA, C. E. **PANDEMIA DA COVID-19: impactos sobre os indicadores financeiros e econômicos de empresas aéreas brasileiras listadas na B3**. 2022.

STANGHERLIN, A. *et al.* **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19**. 2020.

VIVARA. **Perfil corporativo**. 2022.

Disponível em: <<https://ri.vivara.com.br/a-companhia/perfil-corporativo/>> Acesso em: 20 de dez. de 2022.

VIVARA. **Relatório de sustentabilidade 2021**. São Paulo, 2021. 42p.

Disponível em: <<https://ri.vivara.com.br/>> Acesso em: 20 de dez. de 2022.

VIVARA. **Release de Resultados Quarto Trimestre de 2020**. São Paulo, 2021.30p.

Disponível em:

<<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/61a4df2d-a461-44d6-9128-da74058019db/f9a3c141-46ef-0c7e-ade6-08ba45cf5db3?origin=1>> Acesso em: 07 de fev. de 2023.

VIVARA. **Release de Resultados Quarto Trimestre de 2021**. São Paulo, 2022. 21p.

Disponível em:

<<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/61a4df2d-a461-44d6-9128-da74058019db/6cfc6c79-295a-6021-36f1-a8f83c8db705?origin=1>> Acesso em: 07 de fev. de 2023.

VIVARA. **Sobre a Vivara**. 2022.

Disponível em: <<https://www.vivara.com.br/institucional/conheca-a-vivara>>. Acesso em: 20 de dez. de 2022.