

Economia, Mercado e cultura:

# Tendências e Oportunidades para a Gestão contemporânea

Edilene Dias Santos  
Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Roger Goulart Mello  
Organização



Editora e-Publicar

Economia, Mercado e cultura:

# Tendências e Oportunidades para a Gestão contemporânea

Edilene Dias Santos  
Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Roger Goulart Mello  
Organização



*Editora e-Publicar*

2024 by Editora e-Publicar  
Copyright © Editora e-Publicar  
Copyright do Texto © 2024 Os autores  
Copyright da Edição © 2024 Editora e-Publicar  
Direitos para esta edição cedidos à Editora  
e-Publicar pelos autores

**Editora Chefe**

Patrícia Gonçalves de Freitas

**Editor**

Roger Goulart Mello

**Diagramação**

Patrícia Gonçalves de Freitas

Roger Goulart Mello

**Projeto gráfico e edição de arte**

Patrícia Gonçalves de Freitas

**Revisão**

Os Autores

**Open access publication by Editora e-Publicar**

**ECONOMIA, MERCADO E CULTURA: TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES  
PARA A GESTÃO CONTEMPORÂNEA, VOLUME 1.**

Todo o conteúdo dos capítulos desta obra, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

**Conselho Editorial**

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

**2024**





Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Deivid Alex dos Santos - Universidade Estadual de Londrina

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Edilene Dias Santos - Universidade Federal de Campina Grande

Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Érica de Melo Azevedo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz

Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA

Jaisa Klauss - Instituto de Ensino Superior e Formação Avançada de Vitória

Jesus Rodrigues Lemos - Universidade Federal do Delta do Parnaíba

João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará

Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes

Marcos Pereira dos Santos - Faculdade Eugênio Gomes

**2024**



Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Milson dos Santos Barbosa – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB

Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará

Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

E19

Economia, mercado e cultura: tendências e oportunidades para a gestão contemporânea - Volume 1 / Organizadores Edilene Dias Santos, Bianca Gabriely Ferreira Silva, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro: e-Publicar, 2024.

Livro em PDF  
ISBN 978-65-5364-289-8

1. Economia. 2. Mercado. 3. Administração. I. Santos, Edilene Dias (Organizadora). II. Silva, Bianca Gabriely Ferreira (Organizadora). III. Mello, Roger Goulart (Organizador). IV. Título.

CDD 330

**Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**2024**

**Editora e-Publicar**

Rio de Janeiro, Brasil

[contato@editorapublicar.com.br](mailto:contato@editorapublicar.com.br)

[www.editorapublicar.com.br](http://www.editorapublicar.com.br)



# CAPÍTULO 8

## A JOALHERIA VIVARA A LUZ DA SUA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Roberta Adriano Amaral  
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as estratégias adotadas pela Vivara, a maior rede de joalheria do Brasil. Para tanto, aborda o conceito de planejamento estratégico e de estratégia e a importância de ambos para o crescimento da empresa, caracteriza o luxo à luz da abordagem de diferentes autores e identifica o comportamento das empresas que compõem o mercado de luxo procurando compreender o comportamento dos seus consumidores. Além disso, é apresentada a trajetória da Vivara compreendida desde o seu surgimento perpassando pela sua evolução até a identificação das estratégias adotadas por ela bem como é analisada a extensão da marca Vivara e a relação que a empresa estabelece com a sustentabilidade enquanto um diferencial competitivo do ponto de vista estratégico. A partir dessa abordagem, se estabelece as correlações entre estratégia, planejamento estratégico e mercado de luxo com as estratégias adotadas pela joalheria Vivara as quais incluem o foco no cliente, a diferenciação, a busca por exclusividade, a qualidade dos materiais, o controle na distribuição de bens e serviços e, ao mesmo tempo, a criação de uma “ligação emocional” entre o cliente e o produto.


**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Vivara; Joalheria.

### 1 INTRODUÇÃO

A Vivara é a maior rede de joalheria do Brasil, sendo responsável pelo *design* e pela fabricação de suas peças, com vistas a garantir encantamento e exclusividade aos seus consumidores. Esse estudo tem o objetivo de identificar as estratégias adotadas pela Vivara por meio de pesquisas bibliográficas cujas temáticas envolvem estratégias, mercado de luxo bem como análise dos relatórios divulgados pela joalheria. Desse modo, a metodologia adotada consiste em revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias como livros, artigos científicos, dissertações, teses e sites.

Na primeira parte deste trabalho é abordado o planejamento estratégico e a estratégia à luz do pensamento de diversos autores bem como é analisada a importância de se realizar um plano de ação capaz de identificar quais decisões a serem tomadas são mais vantajosas para o crescimento da empresa. Na sequência é caracterizado o mercado de luxo sob a perspectiva de diferentes autores e como se dá o comportamento das organizações e dos consumidores inseridas neste mercado, bem como são apresentadas as principais estratégias adotadas por empresas que integram o mercado de luxo.

Em um segundo momento é feita uma análise da trajetória da joalheria Vivara compreendida desde o seu surgimento perpassando pela sua evolução até a identificação das estratégias adotadas pela joalheria em estudo bem como é abordada a extensão da marca Vivara



com os resultados obtidos em cada uma delas e a relação que a empresa estabelece com a sustentabilidade entendido, por ela, como um pilar estratégico.

Por fim, são estabelecidas as inter-relações entre estratégia, planejamento estratégico e mercado de luxo com as estratégias adotadas pela joalheria Vivara no decorrer da sua existência, as quais incluem o foco no cliente, a diferenciação, a busca por exclusividade, a qualidade dos materiais, o controle na distribuição de bens e serviços e, ao mesmo tempo, a criação de uma “ligação emocional” entre o cliente e o produto.

## **2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Notoriamente, a globalização contribuiu para que houvesse um aumento significativo na competitividade entre as empresas, fato este que culminou na necessidade das organizações adotarem estratégias atrativas que suscitasse um maior número de clientes em detrimento da concorrência (SANTOS; CHIARETTO, 2019).


De maneira inegável, o planejamento estratégico é de grande relevância para que uma organização alcance os objetivos que foram estabelecidos para um determinado período. Essa ferramenta possibilita a identificação das melhores direções a seguir e a tomada de decisão mais apropriada e vantajosa. Tudo isso permite que a empresa atenda às necessidades às demandas do mercado, tendo em vista que a globalização contribuiu, consideravelmente, para o incremento da competitividade empresarial (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Sendo assim, torna-se cada vez mais imprescindível que os negócios apresentem características atrativas e diferenciais em relação aos seus concorrentes, para que, neste cenário atraiam um maior número de consumidores de seus produtos ou serviços que estão sendo disponibilizados (RIBEIRO, 2022).

Diante do exposto é possível inferir que o planejamento estratégico abre um rol de possibilidades para que sejam criados planos de ação para uma gestão eficaz e que alcance os resultados esperados. O plano de ação possibilita que uma empresa defina seus objetivos, meios de alcançá-los e, sobretudo, que a empresa se destaque em face aos seus concorrentes diretos (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

Para Braga e Domingues (2018) é por intermédio do planejamento estratégico que as organizações administrativas conseguem mensurar e estabelecer determinados parâmetros, direcionando a gestão em direção a condutas favoráveis, tendo controle sobre a execução das atividades.





Não obstante, por intermédio de um planejamento estratégico, é possível ainda que as empresas tenham a capacidade de obter uma visão de longo prazo para a organização. Ao definir metas e objetivos de médio e longo prazo, as empresas são capazes de tomar decisões embasadas e evitar ações meramente reativas. Dessa forma, o planejamento estratégico permite que as organizações se concentrem em seus objetivos em longo prazo e sigam um caminho consistente, mesmo em meio a mudanças e a instabilidades inerentes ao mercado (PORTER, 2004).

Neste sentido, empresas com um planejamento estratégico apresentam maior capacidade de entender as necessidades dos clientes e assim, alcançar um maior público bem como tendem a desempenhar uma gestão eficiente, além de apresentarem a capacidade de identificar problemas e propor soluções viáveis para estes, de modo a desenvolver, cada vez mais, tanto a empresa quanto a própria equipe (SANTOS; CHIARETTO, 2019).

## **2.1 A Estratégia e o comportamento organizacional**


Para Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras de decisão que regem o comportamento de uma organização, definindo o produto a ser desenvolvido, a tecnologia a ser utilizada, o mercado em que atua e o comportamento frente aos concorrentes. A estratégia deve levar em consideração a empresa e seu mercado-alvo, ou seja, definir uma estratégia leva a empresa a buscar uma posição competitiva no mercado que apresenta uma condição vantajosa em relação aos seus concorrentes.

Para a permanência de um negócio no mercado competitivo é necessário definir uma estratégia eficiente e executá-la corretamente. De acordo com Barney e Hesterly (2011) a estratégia permite a obtenção de vantagens competitivas. Eles asseguram que é desafiador apontar se a estratégia escolhida é ideal, no entanto, é possível diminuir as falhas selecionando, cuidadosamente, a estratégia empregada ao afirmarem que a vantagem competitiva tende a existir somente quando a firma gera maior lucro que os concorrentes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) estratégia empresarial é um conjunto integrado e coordenado de obrigações e de ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagens competitivas. Portanto, uma firma quando adota estratégias que são consideradas incomuns e com alto custo pode obter maior vantagem competitiva, uma vez que as concorrentes com menos condições de investimento não serão capazes de reproduzi-las.

Na perspectiva desses autores a estratégia corporativa refere-se à estratégia organizacional constituída por várias unidades de negócios, atuando em múltiplos mercados,





com vistas a incrementar o valor de cada unidade produtiva. Para eles “uma estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos” (HITT *et al.*, 2008, p. 154).


De acordo com Thompson, Strickland e Gamble (2008) uma estratégia diferenciada é capaz de redefinir a posição da firma, colocando-a em uma posição de destaque em face aos seus concorrentes, bem como propicia a criação de vantagem competitiva, o que contribui para a obtenção do lucro. Neste sentido, a vantagem competitiva é a chave para que a empresa tenha um desempenho financeiro acima da média. Esses autores abordam que a empresa deve buscar criar uma vantagem competitiva duradoura, isto é quando um grupo de clientes tem preferência por produtos daquela empresa ou quando uma empresa oferece produtos ou serviços únicos, os quais a concorrência não consegue se assemelhar.

Neste contexto, a estratégia é entendida como um plano de ação administrativo que conduz os passos de uma organização e a sua implementação se expressa no compromisso de se adotar ações específicas, com o objetivo de promover o crescimento da firma, atrair e satisfazer seus clientes, aprimorar o seu desempenho financeiro e melhorar a sua posição no mercado competitivo, dentre outros (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Para Mintzberg *et al.* (2010), a estratégia pode ser determinada como um padrão, de forma a apresentar consistência entre os objetivos e as ações definidas pela organização bem como afirma que a estratégia só pode ser modificada pela gerência, tendo em vista que a escolha suprema da estratégia é prerrogativa do executivo principal.

Em consonância ao exposto, Kaplan e Norton (2013) afirmam que a estratégia de uma empresa está intimamente ligada à criação de valores tanto para os seus acionistas quanto para os seus clientes. Isso ocorre na medida em que uma firma não existe sem clientes e com isso torna-se necessário que a empresa crie valor para o seu público-alvo, mostrando-os os benefícios que podem encontrar o que tende a gerar valores tangíveis para os acionistas materializados no lucro.

Neste contexto, toda estratégia precisa ser modificada em decorrência do dinamismo do mercado, do avanço e do surgimento de novas tecnologias, das ações dos concorrentes e da emergência de ideias inovadoras, sendo assim desenvolver uma estratégia é uma tarefa evolutiva e as circunstâncias presentes no mercado são instáveis, o que exige a revisão sistemática e os ajustes das estratégias adotadas pelas empresas. Cabe ressaltar que existem



setores em que as mudanças ocorrem lentamente e, conseqüentemente, as estratégias duram mais tempo. No entanto, há setores em que o ritmo de mudança é acelerado e com isso a estratégia precisa ser alterada em um intervalo mais curto de tempo e com maior rapidez (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Diante do exposto, um plano estratégico bem elaborado permite à organização mensurar seus resultados e fazer ajustes necessários ao longo do tempo, garantindo a continuidade e a evolução do desempenho organizacional. Neste sentido, o planejamento estratégico é fundamental para aprimorar a gestão das organizações e garantir sua sobrevivência e seu sucesso em um mercado em constante transformação. Dentre as ferramentas estratégicas que auxiliam as empresas a adotarem um planejamento estratégico em sua gestão merecem destaque: as cinco Forças de Porter e a matriz SWOT (MULLER, 2003)

Porter (2004) estabeleceu um modelo intitulado cinco forças – a ameaça de produtos substitutos, a entrada de novas empresas, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes já existentes - as quais impactam de forma direta o desenvolvimento da empresa, sendo assim, segundo o autor, quando a empresa tem conhecimento acerca desses fatores, poderá dessa forma, adotar “estratégias chaves” – liderança em custos, diferenciação e enfoque - que se mostrem eficientes e que favoreçam a ascensão da empresa, sendo assim fica clara a importância da formulação de estratégias competitivas para as organizações, particularmente, enfocando a relação entre a empresa e o ambiente em que opera.

Para Rodrigues (2016) partindo do pressuposto de que as empresas, de fato, existem em um ambiente complexo, caracterizado por várias forças externas que afetam suas operações, as quais envolvem o comportamento dos concorrentes, clientes, fornecedores, regulamentações governamentais, mudanças tecnológicas, dentre outras é preciso compreender os impactos dessas forças no âmbito do processo decisório no que tange à escolha da estratégia.

O entendimento do comportamento do ambiente no qual a indústria está inserida deve ser entendido como um dos fatores imprescindíveis em relação à escolha da estratégia. Isso implica dizer que as empresas precisam não apenas identificar as forças presentes no mercado, mas também compreender como essas forças estão evoluindo e se comportando ao longo do tempo. As mudanças no cenário de competição podem criar oportunidades ou ameaças para as empresas e essa compreensão é essencial para a formulação de estratégias eficazes (RODRIGUES, 2016).

Ademais, torna-se ainda cada vez mais emergente que as organizações adotem posturas estratégicas específicas em resposta às mudanças em seu ambiente competitivo. Isso implica que as estratégias não são estáticas e devem ser adaptadas às condições mercadológicas que estão em constante evolução. Na abordagem de Hitt (2008) “o modelo das Cinco Forças da concorrência amplia a arena para a análise competitiva [...]” (HITT *et al.*, 2008, p. 49). Associado ao exposto, as empresas devem identificar os atuais e os possíveis concorrentes, selecionando, inclusive, os clientes em potencial.


Diante desse contexto, infere-se que essas variáveis, associadas, influenciam o grau de competição da indústria levando-se em consideração os impactos provenientes da ameaça de produtos substitutos, da entrada de novas empresas, do poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, do grau de rivalidade das empresas presentes no mercado bem como da lucratividade auferida pela indústria.

A identificação de estratégias organizacionais requer a compreensão das ações e dos métodos empresariais adotados pela firma no mercado. Quando a empresa possui capital aberto, as estratégias são discutidas, abertamente, pelos diretores no relatório anual da empresa e os diretores apresentam os elementos principais de suas estratégias para os analistas do mercado de ações. Para manter a confiança dos investidores é preciso que as empresas sejam transparentes ao deixar claro quais são as estratégias utilizadas. Esse relatório é enviado às autoridades financeiras e é disponibilizado no site da companhia (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

## 2.2 O luxo e as estratégias organizacionais

O conceito de luxo é passível de definições subjetivas e está cada vez mais presente em diversos produtos e serviços. O luxo de hoje pode se transformar na necessidade de amanhã, já que a própria dinâmica da sociedade caminha para tornar acessíveis, a um maior número de pessoas, os confortos e os privilégios anteriormente, reservados a poucos (TWITCHELL, 2002 *apud* GALHANONE, 2008).

Segundo Castarède (2005) o luxo não é o necessário, mas sim o que é raro e desejado. A definição do que é luxo pertence mais a um universo mental do que ao material e pode variar de acordo com a sociedade. Allèrès (2000) definiu o mercado de luxo em três níveis, sendo eles: O luxo inacessível é aquele que possui maiores preços, são mais raros e seletivos, apresentam baixa escala de produção e alto grau de exclusividade. No luxo intermediário, a produção também ocorre em pequenas proporções, a comunicação é seletiva e os produtos são



elegantes e refinados, porém apesar de apresentarem preços elevados não são na mesma magnitude do que os produtos que integram a categoria “inacessível”. O luxo acessível está relacionado às extensões da marca, os produtos são produzidos em maior escala e consequentemente possui um preço menor bem como a comunicação e a distribuição são mais abrangentes ainda que seletivas.

Para Gumbel (2007 *apud* GALHANONE, 2008) empresas que participam atualmente do mercado de luxo mostram uma resistência em ter muitos consumidores e procuram deixar o mercado inacessível, com tradição, qualidade dos materiais, controle rígido na distribuição. Algumas empresas buscam manter a ideia de “inacessível”, no entanto, outras procuram a ligação emocional entre o cliente e o produto, juntamente com qualidade e inovação. Kotler e Keller (2013) discorrem que as organizações precisam saber os nichos de mercado que pretendem seguir, a fim de que atendam esses consumidores mais exigentes e exclusivos com eficácia.


As principais estratégias adotadas para apreciação de uma marca de luxo são a extensão da marca e a internacionalização. A extensão da marca está ligada à busca por uma maior abrangência em direção a outras categorias de produto com a finalidade de aumentar o grupo de clientes, porém a extensão é feita de maneira que não interfira na imagem da marca principal (CAROZZI, 2004). No que tange à internacionalização para Kotler e Kotler (2013) ela se dá através de investimentos estrangeiros com o propósito de permitir a produção e a comercialização de bens e de serviços em novos mercados em âmbito mundial.

### **3 A TRAJETÓRIA DA VIVARA**

A joalheria Vivara foi criada, em 1962, por um imigrante advindo da Romênia chamado David Kaufman, o qual ingressou no estado de São Paulo. A princípio era um pequeno atelier, no qual eram confeccionadas joias personalizadas, com o compromisso de garantir a exclusividade, característica dos antigos ourives. No ano de 1976 o filho de David, Nelson Kaufman começou a gerir a empresa inserindo novas técnicas, introduzindo gemas, novas lapidações e a produção em escala (BORGES, 2020).

Somente no ano de 1980 com a mudança de endereço para o *shopping* Eldorado, em São Paulo, a joalheria adota o nome Vivara e continuou investindo em tecnologias, *design* e inovação. No início da década de 90 já eram 10 lojas na cidade de São Paulo, e a conquista dos seus clientes se dava por meio do cuidado artesanal com as peças, da diferenciação do *design* do produto e da facilidade nos formas de pagamentos (OLIVEIRA, 2021).





A partir de 1992 a filial foi transferida do centro de São Paulo para Manaus, na Zona Franca, assim era possível aproveitar os benefícios fiscais e aumentar a capacidade de produção. Em 2001 a joalheria passou por outra grande expansão chegando a abrir até seis novas lojas neste ano, em virtude, sobretudo, de uma campanha de marketing muito bem estruturada e planejada. No entanto, foi em 2003 que a Vivara inaugurou sua loja mais luxuosa, localizada no *Shopping Morumbi*, em São Paulo, juntamente com outro marco na história da joalheria, a criação e a comercialização de relógios conhecidos como “*Vivara Watches*”.


Em 2007 a joalheria já possuía 80 lojas e começou o investimento em marketing utilizando a modelo brasileira Gisele Bündchen como garota propaganda da marca e organizando a ambientação das lojas e dos produtos. Com o passar dos anos, a equipe de profissionais foi reforçada e as coleções receberam mais atenção e exclusividade, cujo foco esteve consubstanciado na busca pela inovação e pelo acompanhamento das tendências em âmbito nacional e internacional.

A criação da “*Vivara Life*” ocorreu em 2011, com o objetivo de atingir um público-alvo mais jovem, tendo Marina Ruy Barbosa como garota propaganda. A sua concepção foi uma oportunidade para conquistar novos consumidores e produzir com menor custo, visto que a principal matéria-prima de produção é a prata. A ideia inicial da linha *Life* era ser somente uma coleção com o slogan “Monte sua pulseira e conte sua história”, no entanto o sucesso fez da coleção uma marca da empresa, correspondendo a 30% das vendas da Vivara (SILVA, 2021).

No ano de 2019 a Vivara concretizou a abertura do capital ou IPO (Oferta Pública Inicial) na bolsa de valores, utilizando o código VIVA3, revelando um valor de R\$24 reais por ação, totalizando R\$5,7 milhões. Segundo Oliveira (2021) a Vivara contou com um total de R\$ 2,29 bilhões de reais, dos quais R\$ 418 milhões líquidos foram destinados ao caixa da empresa, o valor foi dividido em 65% para abertura de novas lojas físicas, 15% para expansão da fábrica, 12,5% para lançamento de uma nova marca e 7,5% para investimento em tecnologia.

Em 2022, a receita líquida da Vivara cresceu 25,7% em relação ao ano anterior. O faturamento das lojas físicas foi 31,1% maior do que o registrado em 2021, por conta do crescimento das vendas nas lojas que já existem e pelo aumento de 18,3% de área de vendas, já as vendas digitais registraram 13,3% de participação na receita (VIVARA, 2022).

O *e-commerce* da Vivara foi inaugurado no ano de 2012. No entanto, ele só se consolidou em 2020 durante a pandemia, com o fechamento das lojas e com as regras de distanciamento social, A Vivara buscou incrementar suas vendas criando um aplicativo



contendo o cadastro dos seus clientes disponibilizado para as suas vendedoras, assim obtendo um canal de vendas a distância e de fácil contato. Contudo, esse avanço se deu, em grande parte, devido ao investimento na plataforma *Omni Channel - software* que integra diferentes canais de vendas e atendimento ao cliente de uma empresa, contribuindo, assim, para que as vendas digitais fossem superiores àquelas alcançadas nos anos que antecederam a pandemia. Para se ter uma ideia, no ano de 2019 foram registradas 8,0% das vendas online, já em 2021 a receita total de vendas digitais chegaram a 17,4%, o que evidencia a importância e o crescimento das vendas *online* em um período pandêmico (OLIVEIRA, 2021; VIVARA 2021).

### 3.1 A Vivara e suas marcas

A Vivara conta com diversas marcas, tais como: *Vivara Life*, *Vivara Watches*, *Vivara Fragrances* e *Vivara Accessories*. Conforme informações do site [ri.vivara.com.br](http://ri.vivara.com.br), essas marcas estão relacionadas a produtos democráticos, de qualidade e com *design* moderno cujo principal objetivo é alcançar e conquistar consumidores de classes sociais diferentes em diferentes fases da vida.

A “*Vivara Life*” foi criada no ano de 2011, a princípio com o propósito de ser somente uma coleção e atingir os consumidores mais jovens com preços mais acessíveis. Contudo, a coleção foi um sucesso e se tornou a segunda maior marca responsável pelos lucros da joalheria. No início, os produtos da marca “*Vivara Life*” eram vendidos dentro da própria joalheria Vivara, entretanto, no ano de 2014, a joalheria decidiu pela separação dos pontos de venda e os produtos começaram a ser comercializados em quiosques situados em *shopping center*, tendo em vista que os quiosques “comunicam” a ideia de ofertar um produto popular e acessível (VIVARA, 2022).

Conforme o relatório Vivara 2021, foram abertas 33 lojas específicas da marca “*Vivara Life*” em 2021. Essas lojas foram criadas com um *design* voltado para cativar o seu público-alvo, porém seguindo a padronização da Vivara. A joalheria procura posicionar as lojas em andares diferentes nos *shoppings* a fim de que não ocorra grande interação entre as duas marcas. No entanto, cabe registrar que as vendas dos produtos atrelados à marca “*Vivara Life*” não se restringem aos quiosques, mas são comercializados também em lojas físicas “*Vivara*”, lojas “*Vivara Life*”, site e aplicativo (VIVARA, 2021). Em 2022 a “*Vivara Life*” já contava com 39 lojas a mais do que em 2021 e o faturamento foi de 32,4% da receita total, representando 10,7% das vendas das lojas físicas e 9,2% das vendas totais (VIVARA, 2022).

A “Vivara *Watches*” é a segunda marca mais antiga da joalheria, a qual surgiu no ano de 1980 e possui duas marcas próprias intituladas a homônima Vivara e Akium, cujo propósito é agradar e conquistar consumidores de faixa etária acima de 30 anos que buscam adquirir, notadamente, relógios clássicos, elegantes e urbanos.


Em 2022, a Vivara criou a coleção Biomass, inspirada na Amazônia, em parceria com a empresa Carbonnext, tendo sido calculada às emissões de Co<sup>2</sup> desde a extração da matéria-prima até a distribuição do produto final, com o objetivo de compensar as emissões com créditos de carbono de projetos desenvolvidos pela Carbonnext, comprovando seu empenho em auxiliar a preservação da floresta amazônica e as comunidades que vivem no local (VIVARA, 2022).

A “Vivara *Fragrances*” é a mais recente, tendo sido lançada em 2015 cujo foco é a comercialização de perfumes masculinos e femininos, tanto para os clientes da “Vivara Tradicional” quanto para o público alvo da “Vivara *Life*”, formado, principalmente, por mulheres acima dos 20 anos de idade. Os produtos oriundos da “Vivara *Fragrances*” são vendidos para outros distribuidores até chegar ao cliente final. Esta estratégia é conhecida como B2B cujo objetivo é abranger a distribuição dos produtos da marca (OLIVEIRA, 2021).

A marca “Vivara *Accessories*” foi criada no ano 2000 e é composta por carteiras, cadernos, porta-relógios, porta-joias, necessários, pastas, mochilas, óculos e canetas da própria Vivara ou terceirizadas de outras marcas. Segundo a própria joalheria, a “Vivara *Accessories*” é uma marca com maior variedade de produtos, eclética e acessível, assim como a “Vivara *Fragrances*” ela também utiliza a estratégia B2B, a fim de ampliar e expandir o escopo de alcance da empresa no mercado (VIVARA 2020).

### 3.2 A Vivara e a Sustentabilidade

A Vivara lança mão da sustentabilidade como um pilar estratégico. O ano de 2021 foi primordial para fortalecer a sustentabilidade na estratégia da joalheria, unindo os aspectos relacionados ao meio ambiente, à sociedade e à governança (ESG), o que foi fundamental para a manutenção do negócio. As ações de sustentabilidade da joalheria foram definidas em consonância com os funcionários e os diretores, tendo sido realizado um plano para o ano de 2021 até 2023, com o foco na Agenda 2030 - plano de ação da ONU firmado juntamente com os líderes de 193 países, o qual reúne 17 objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável e 169 metas para serem cumpridas até o ano de 2030 – e nele foram estabelecidos como prioridade o empoderamento da mulher, a diversidade e a responsabilidade socioambiental nas matérias-primas e nas operações (VIVARA, 2021).



Segundo entrevista publicada no Net Zero com a responsável pela sustentabilidade da Vivara, Fernanda Ormande, a joalheria utiliza cerca de 100 quilos de ouro durante um mês, todavia o ouro procede de minerações realizadas no estado de Minas Gerais e Goiás e recebe a certificação do Ouro Responsável, a qual consiste na análise se a extração ocorre dentro das regulamentações ambientais de maneira legal bem como passa por uma auditoria dentro da própria joalheria.

A auditoria socioambiental começou no ano de 2020 e possui o objetivo de promover o desenvolvimento empresarial. Ela é realizada com fornecedores diretos e aborda, através de documentos, entrevistas e visitas ao local, temáticas ligadas à gestão de direitos humanos, direitos trabalhistas, meio ambiente, ações anticorrupção, com a finalidade de identificar as melhores práticas de governança e estimular os fornecedores a melhorar pontos de atenção (VIVARA, 2020).

A joalheria Vivara trabalha com incentivo à economia circular, na medida em que o cliente pode deixar uma joia usada em alguma loja e receber em troca um crédito para a próxima compra, de forma que essa peça é utilizada na produção de outras joias. Em 2021, 25% do ouro utilizado nas joias eram provenientes da economia circular, a reutilização do ouro evita a emissão de 98% de Co<sup>2</sup> na atmosfera e o reaproveitamento da prata evita 82% a emissão do Co<sup>2</sup> quando comparada à extração, promovendo, assim, o consumo consciente (VIVARA, 2021).

Os diamantes utilizados, pela Vivara, nas suas joias são extraídos na Botswana, Namíbia, África do Sul, Canadá, Rússia e Austrália, por meio do processo Kimberley - processo internacional de certificação da origem de diamantes brutos para evitar o comércio ilegal que financia conflitos armados - enquanto a lapidação dos diamantes ocorre, inteiramente, na Índia. No entanto, cabe destacar que devido ao conflito envolvendo a Rússia desde 2022, a Vivara, juntamente com os fornecedores firmou um compromisso de não adquirir diamantes vindos deste país (VIVARA, 2019; VIVARA, 2021).

### **3.3 A Vivara à luz de suas estratégias**

Em 2022 a Vivara completou 60 anos e atualmente é a maior rede de joalheria da América Latina, com a oferta de produtos acessíveis destinados ao público masculino e feminino, buscando conquistar e satisfazer consumidores de todas as classes sociais (SILVA, 2021; VIVARA, 2022).

Segundo dados do site infomoney.com.br a joalheria Vivara faz parte do grupo seletivo de 100 empresas de marcas de luxo que consta no relatório produzido pela consultoria global




Deloitte no ano de 2022. Cabe registrar que não foi a primeira vez que a joalheria está presente no ranking, no entanto, ela subiu duas posições quando comparado ao ano de 2021. Em adição ao exposto, a joalheria Vivara totalizou um lucro líquido de R\$300 milhões em 2022, dobrando, assim, o seu faturamento em relação ao ano anterior. No terceiro semestre de 2023 a joalheria obteve um lucro líquido de 12,3% a mais em relação ao mesmo período do ano anterior, sendo o lucro de R\$76,5 milhões. Esse considerável aumento no seu desempenho financeiro se deve, notadamente, a abertura de novas lojas.

A Vivara elaborou um planejamento estratégico com vistas a guiar a sua atuação no longo prazo, mais precisamente, nos próximos 60 anos. Esse processo denominado “Vivara Ônix” tem como objetivo revisar o projeto em andamento e definir metas, ações e iniciativas a serem implementadas. O “Vivara Ônix” conta com quatro bases estratégicas contempladas pela joalheria, são elas: a transformação digital, a sustentação do negócio, crescimento e marca e produto e cliente (VIVARA, 2022).

A transformação digital também identificada como Omnicanalidade consiste em pensar a empresa sob uma perspectiva voltada para o futuro no que se refere ao desenvolvimento e à incorporação de novos processos, tecnologia e pessoas. A sustentação do negócio garante continuar com o plano atual no que tange a pessoas, cultura e processos. O crescimento e marca concilia a visão financeira com as decisões de posicionamento e fortalecimento das marcas, enquanto Produto e cliente garante a joalheria uma visão focada na jornada e na experiência que o produto gera ao cliente (VIVARA, 2021).

Segundo o relatório do ano de 2021, divulgado pela Vivara, a empresa atua em diferentes elos da cadeia produtiva desde a aquisição da matéria-prima até a distribuição do produto final, permitindo, assim, um controle das etapas do processo de produção e de comercialização, contribuindo para aumentar a expansão e a capacidade da empresa (VIVARA, 2021).

A abertura de quiosques e das lojas físicas “Vivara *Life*” foram estratégias formatadas pela joalheria em estudo, com vistas a alcançar novos clientes, aumentar a sua popularidade e conquistar uma maior fatia do mercado. A criação do *layout* semelhante e com a mesma cartela de cores da “Vivara Tradicional” cria a identidade visual da marca bem como possibilita ao cliente a experiência de comprar um produto Vivara com a mesma qualidade e com o preço mais competitivo e mais acessível (VIVARA, 2021).




Uma das estratégias da joalheria foi a definição do público-alvo em consonância com cada marca, o que a aproxima da estratégia de foco apontada por Porter. Para o alcance deste propósito a Vivara associou a sua marca tradicional a Gisele Bündchen com o objetivo de atrair mulheres com faixa etária acima dos 35 anos e com maior poder aquisitivo e por outro lado atrelou a “Vivara *Life*” a imagem da artista Marina Ruy Barbosa, com o objetivo de atrair um público mais jovem com menor poder aquisitivo (VIVARA, 2022).

De acordo com Borges (2020) quando vários produtos se associam a uma marca, pode ser que essa marca não seja reconhecida facilmente pelo público, podendo, inclusive, confundir os consumidores. No entanto, pode-se observar que a estratégia adotada pela Vivara permitiu a expansão da joalheria consubstanciada na criação de várias marcas, merecendo destaque a “Vivara *Life*”, em decorrência da sua expressividade, sem que houvesse desarmonia identitária entre a clientela e a marca. Em associação ao exposto, a joalheria em análise adotou uma estratégia denominada B2B para as linhas “Vivara *Fragrances*” e “Vivara *Accessories*”, de forma que os produtos são vendidos para outros distribuidores antes de chegar ao cliente final, o que tem contribuído para que a Vivara amplie o alcance e a abrangência do seu mercado com a oferta e com a comercialização de seus produtos.

A Vivara considera a sustentabilidade como um de seus diferenciais competitivos e entende que os resultados obtidos, por ela, estão relacionados ao cumprimento do seu papel social, ao respeito às relações de trabalho, ao cuidado com a cadeia produtiva e ao investimento em inovação. Diante disso, a joalheria tem concentrado esforços no sentido de se aproximar de seus fornecedores, bem como de incentivar a economia circular. Além disso, a Vivara tem como prioridade o empoderamento da mulher, a diversidade e a responsabilidade socioambiental tanto nas matérias-primas quanto nas suas operações (VIVARA, 2019; VIVARA, 2021).

Em conformidade com os relatórios divulgados nos anos de 2020 e 2021, o investimento na tecnologia “*Omni Channel*” foi de grande importância para reduzir os impactos causados pela pandemia do Covid 19, tendo em vista que, na maior parte do ano de 2020, as lojas físicas permaneceram fechadas. Neste sentido, cabe ressaltar que a continuidade das vendas só foi possível graças ao e-commerce cujo resultado foi a aceleração das vendas digitais (VIVARA, 2019; VIVARA, 2020; VIVARA, 2021).

De acordo com Oliveira (2021 *apud* VIVARA, 2020), a joalheria tem clientes fiéis, sendo que 67% dos clientes da Vivara compram produtos da “Vivara *Life*”, 62% desses consumidores compram na “Vivara *Life*” com a frequência de 1,4 vezes ao ano. Neste contexto,



cabe registrar a ocorrência do programa “*Life Lovers*”, criado pela joalheria, no qual participa um pequeno grupo de clientes que possui maior recorrência de consumo da marca “*Vivara Life*”. Os participantes desse grupo recebem os novos produtos em primeira mão, ganham descontos e participam, ativamente, dos novos lançamentos da marca. Esse programa tem contribuído, decisivamente, para a fidelização dos clientes que se identificam com a “*Vivara Life*”.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na abordagem realizada, constata-se a importância do planejamento estratégico para as organizações em um cenário globalizado e altamente competitivo. Esse processo possibilita a identificação das melhores direções a seguir, a tomada de decisões apropriadas e vantajosas, além de permitir que a empresa atenda às demandas do mercado e se destaque em face à concorrência. O planejamento estratégico também proporciona a criação de planos de ação que contribuem para uma gestão eficaz e para o alcance dos resultados desejados. Ao estabelecer metas e objetivos de médio e longo prazo, as empresas conseguem ter uma visão de longo prazo e tomar decisões deliberadas, evitando, assim, ações meramente reativas.

Associado ao exposto, o mercado de luxo é um setor complexo e em constante evolução, no qual o conceito de luxo tende a ser subjetivo e variar de acordo com a sociedade e o tempo. As estratégias adotadas pelas empresas que atuam nesse mercado incluem a busca por exclusividade, qualidade dos materiais, controle rígido na distribuição de bens e serviços e, ao mesmo tempo, a criação de uma “ligação emocional” entre o cliente e o produto, sendo a extensão da marca e a internacionalização estratégias chave capazes de promover uma marca de luxo. No entanto, é importante ressaltar que o mercado de luxo não é estático, assim como o planejamento estratégico, e está sujeito a mudanças constantes, o que significa que as empresas precisam estar atentas às demandas e às preferências dos consumidores, bem como às tendências do mercado, para se adaptarem e se manterem competitivas.

A Vivara é uma joalheria que tem se destacado no mercado de luxo com a adoção de estratégias planejadas com foco no cliente e que através do planejamento estratégico “*Vivara Ônix*”, a empresa busca garantir sua sustentabilidade em longo prazo, com bases estratégicas que incluem a transformação digital, a sustentação do negócio, o crescimento da marca e a satisfação do cliente. Essa abordagem abrange desde a incorporação de novas tecnologias e processos até a criação de experiências de compra personalizadas para os clientes.

A estratégia de diversificação de marcas da Vivara também tem sido bem-sucedida, com a criação da marca "Vivara Life" para atingir um público mais jovem e acessível, enquanto a marca tradicional continua a atrair clientes de maior poder aquisitivo. Essa segmentação de público-alvo permite que a empresa atenda a diferentes necessidades e preferências dos consumidores, sem comprometer sua identidade visual e qualidade dos seus produtos. A adoção da tecnologia "Omni Channel" foi fundamental para a empresa enfrentar os desafios impostos pela pandemia de Covid-19, garantindo a continuidade das vendas por meio do comércio eletrônico. A fidelização dos clientes também é uma prioridade para a Vivara, através do programa "Life Lovers", o qual garante benefícios exclusivos para os clientes mais fiéis.

Em face ao exposto, a joalheria Vivara se constitui em um exemplo de sucesso no mercado de luxo, com estratégias deliberadas e estruturadas focadas no cliente e no compromisso com a sustentabilidade associada à diversificação de marcas e investimento em tecnologia, o que contribui para o incremento da competitividade da joalheria bem como para a conquista da lealdade dos seus consumidores.

## REFERÊNCIAS

ALLÈRES, D. **Luxo...estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. p. 408. ISBN 9788576059257 (broch.)

BORGES, A. D. **Annita para vivara e a estratégia de popularização da linha by vivara**. 2020. 86 páginas. Monografia apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de publicidade e propaganda – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1146/1/TCC%20Daniella%20Alencar%20Borges%20-%20final%20%281%29.pdf>. Acessado em: Out. 2023.

BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. **Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store**. 2018. 13 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração – Faculdade Doctum Campus de João Monlevade, Instituto Ensinar Brasil, João Monlevade-MG, 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2113/1/PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO.pdf>. Acessado em: Set. 2023.

CAROZZI, E. M. F. **Mercado de luxo no mundo e no Brasil e Christian Dior**. São Paulo: Revista da ESPM, 2004.



CASTARÈDE, J. **0 Luxo**: Segredo dos produtos mais desejados do mundo. São Paulo: Barcarol la, 2005.

GALHANONE, R. F. **Atitudes, emoções e comportamento de compra**: um estudo com consumidores de produtos de luxo ou sofisticados. 2008. 249 páginas Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 2008. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-110517/publico/Dissert\\_Renata\\_Galhanone.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-110517/publico/Dissert_Renata_Galhanone.pdf). Acessado em: Set. 2023

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. Mapas estratégicos – **Balanced Scorecard**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, P.; KOTLER, M.; **Marketing de crescimento**: estratégias para conquistar mercados. [tradução de Afonso Celso da Cunha]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 200.

HITT M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. p. 392. ISBN 9788577807215 (broch.)

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em: Set. 2023.

OLIVEIRA, G. A. P. **VALUATION AVALIAÇÃO DE EMPRESAS VIVARA**. 2021. 46 páginas. Trabalho de conclusão de curso (graduação em ciências contábeis) - faculdade de administração e ciências contábeis, universidade federal do rio de janeiro, rio de janeiro, 2021. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/18128/1/gapoliveira.pdf>. Acessado em: Set. 2023.

ORMONDE, F. **Mapa da mina: como a vivara aposta no rastreamento de 100% de seus fornecedores para cortar o garimpo ilegal pela raiz**. Entrevista concedida a mariana sgarioni. Net zero, 14 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://netzero.projeto draft.com/mapa-da-mina-como-a-vivara-aposta-n>. Acessado em: Nov. 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrências**. Brasil: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, G. F. **Importância do planejamento estratégico nas empresas**. OPEN SCIENCE RESEARCH VII, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 963-971, dez. 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/221010674.pdf>. Acessado em: Set. 2023

RODRIGUES, C. V. **A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter**. 2016. 61 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma-SC, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4403/1/Cristiane%20Viana%20Rodrigues.pdf>. Acessado em: Set. 2023.

SANTANA, W **Grupo Soma (SOMA3) e Vivara (VIVA3) estão entre marcas de luxo mais poderosas do mundo.** 2022. Disponível em: [www.infomoney.com.br/negocios/grupo-soma-soma3-e-vivara-viva3-estao-entre-marcas-de-luxo-mais-poderosas-do-mundo/](http://www.infomoney.com.br/negocios/grupo-soma-soma3-e-vivara-viva3-estao-entre-marcas-de-luxo-mais-poderosas-do-mundo/). Acessado em: Nov. 2023.

SANTOS, G. D.; CHIARETTO, S. **O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado:** papel do planejador. Revista Eletrônica Acervo Científico, São Paulo, v. 2, p. e339-e339, 2019. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/cientifico/article/view/339/201>. Acessado em: Set. 2023.

SILVA, M. A. **Vivara após abertura do IPO.** In: ETIC – Encontro de Iniciação Científica, Centro Universitário Toledo Prudente. Encontro de Iniciação Científica. São Paulo: Revista Intertemas, 2021.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica.** Porto Alegre: AMGH Editora, 2008.

TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

VIVARA. **Mundo das Marcas.** 2010. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2010/07/vivara>. Acessado em: Out. 2023.

VIVARA. **Perfil Corporativo.** Disponível em: [vivara.com.br/a-companhia/perfil-corporativo](http://vivara.com.br/a-companhia/perfil-corporativo). Acessado em: Out. 2023.

VIVARA. **Relatório de sustentabilidade 2019.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://images.vivara.com.br/Stores/Site3/pdf/VIVARA-FINAL-29ABRIL-baixa.pdf>. Acessado em: Out. 2023.

VIVARA. **Relatório de sustentabilidade 2020.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://images.vivara.com.br/Stores/Site3/pdf/RS-2020-final-27-04-21.pdf>. Acessado em: Out. 2023.

VIVARA. **Relatório de sustentabilidade 2021.** São Paulo, 2021. Disponível em: [https://ri.vivara.com.br/wp-content/uploads/sites/177/2022/05/Relatorio-Sustentabilidade\\_2021.pdf](https://ri.vivara.com.br/wp-content/uploads/sites/177/2022/05/Relatorio-Sustentabilidade_2021.pdf). Acessado em: Out. 2023.

VIVARA. **Relatório de sustentabilidade 2022.** São Paulo, 2022. Disponível em: <https://images.vivara.com.br/Stores/sustentabilidade/Vivara-relatorio-sustentabilidade-mai2022-2.pdf>. Acessado em: Out. 2023.