

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE GEOGRAFIA - LICENCIATURA

TAYANE DE OLIVEIRA

RECONFIGURAR PARA LUCRAR:
O *E-COMMERCE* COMO ESTRATÉGIA DA CIA HERING FRENTE À PANDEMIA
DA COVID-19

Chapecó
2023

TAYANE DE OLIVEIRA

RECONFIGURAR PARA LUCRAR:

**O *E-COMMERCE* COMO ESTRATÉGIA DA CIA HERING FRENTE À PANDEMIA
DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Geografia - Licenciatura da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Licenciada em Geografia.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Alberto Scherma

Chapecó

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Oliveira, Tayane de
RECONFIGURAR PARA LUCRAR: O E-COMMERCE COMO
ESTRATÉGIA DA CIA HERING FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19 /
Tayane de Oliveira. -- 2023.
57 f.:il.

Orientador: Doutor Ricardo Alberto Scherma

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Licenciatura em Geografia, Chapecó, SC, 2023.

1. Geografia econômica. I. Scherma, Ricardo Alberto,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

TAYANE DE OLIVEIRA

**RECONFIGURAR PARA LUCRAR:
O E-COMMERCE COMO ESTRATÉGIA DA CIA HERING FRENTE À PANDEMIA
DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Geografia - Licenciatura da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Licenciada em Geografia.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 24/03/2023.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Ricardo Alberto Scherma – UFFS
Orientador

Dra. Lídia Lúcia Antongiovanni – UFFS
Avaliadora

Ma. Fabiane Ripplinger - UFU
Avaliadora

Dedico este trabalho aos meus pais,
Eloá e Roberto (*in memoriam*), que não
pouparam esforços para que eu pudesse
concluir meus estudos.

RESUMO

Historicamente o capitalismo tende a se reconfigurar diante crises e eventos que possam diminuir o ritmo de produção e, conseqüentemente, o lucro. Um exemplo recente foi a pandemia da Covid-19, que afetou de modo significativo o modo de produção e as estratégias utilizadas pelas empresas. Assim, o presente trabalho objetiva entender como a Cia Hering vem, em meio à crise econômica e sanitária da pandemia da Covid-19, reformulando a sua lógica de produção e comércio no território brasileiro. A importância do trabalho se justifica pela contribuição nos estudos, que recentemente vem se desenvolvendo sobre os impactos da pandemia da Covid-19 na economia, também pela relevância em entender como as novas lógicas produtivas resultam em uma reorganização do território e capacidades do capitalismo se moldar e se adaptar à novos contextos. Quanto aos procedimentos metodológicos da presente pesquisa, nos baseamos no levantamento bibliográfico, em reportagens de revistas de economia e investimento, bem como em relatórios publicados pela Hering e pelo Grupo SOMA. Em suma, a pesquisa permitiu constatar que, em meio às crises cíclicas do capitalismo globalizado, as empresas e corporações estão constantemente configurando suas lógicas de atuação no território. Para competirem entre si, as empresas desenvolvem estratégias de produção e vendas para não diminuírem os lucros. No caso da Hering, a fim de não decretar falência, em meio a crise econômica gerada pela Covid-19, realizou um processo de fusão com o Grupo SOMA, buscando investir no *e-commerce* e na terceirização produtiva enquanto uma saída para a venda dos produtos, que foram afetadas devido ao fechamento dos serviços não-essenciais.

Palavras-chave: Pandemia da Covid-19; Hering; Lógicas produtivas; Território; Lógicas produtivas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa de mortes devido à pandemia (per capita).....	20
Figura 2 – Gestão das empresas antes da operação.....	31
Figura 3 – Gestão da Hering após a operação.....	32
Figura 4 – Três pilares para o reposicionamento da Hering.....	40
Quadro 1 – Informações financeiras ex-Cia Hering.....	27
Gráfico 1 – Crescimento do Grupo SOMA após fusão.....	33
Gráfico 2 – Evolução da base de faccionistas.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
CIA	Companhia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
2 NOTAS TEÓRICAS: BREVES DISCUSSÕES SOBRE AS PRODUÇÕES BIBLIOGRÁFICAS	13
2.1 GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO: DO SISTEMA POLÍTICO AO MODELO ECONÔMICO.....	13
2.2. A PANDEMIA COMO EVENTO: UMA ANÁLISE NO ESPAÇO-TEMPO.....	15
2.2.1 A pandemia da Covid-19 no Brasil: das massas globais às desigualdades sociais	16
3 A REESTRUTURAÇÃO DA CIA HERING NO TERRITÓRIO BRASILEIRO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19	22
3.1 - UM BREVE HISTÓRICO DA CIA HERING.....	23
3.2. - O INÍCIO DA PANDEMIA E A QUEDA NA LUCRATIVIDADE.....	25
3.3. - AQUISIÇÃO DA CIA HERING PELO GRUPO SOMA.....	30
4 “A ECONOMIA NÃO PODE PARAR”: O CIBERESPAÇO COMO POSSIBILIDADE PARA NOVAS TERRITORIALIDADES EM MEIO À PANDEMIA DA COVID-19	36
4.1 O <i>E-COMMERCE</i> COMO POSSIBILIDADE NO CIBERESPAÇO.....	36
4.2 O REPOSICIONAMENTO DA HERING NO MERCADO E INVESTIMENTO NO <i>E-COMMERCE</i>	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
FONTES	53

1 - INTRODUÇÃO

O contexto pandêmico, imposto recentemente pelo vírus SARS-Cov-2, afetou de forma significativa o modo como o mundo, bem como suas esferas culturais, políticas, econômicas e sociais se organizaram no espaço geográfico. Essas transformações, foram interpretadas por parcela da sociedade como uma reconfiguração da “normalidade”. Portanto, no presente trabalho, sustentamos a ideia de pandemia enquanto produto do modo de produção capitalista. Que ao se afirmar capitalista, logo, conclama a ideia de uma produção globalizada, já que o atual sistema técnico, o meio técnico-científico-informacional (SANTOS, 2013), só opera porque a globalização e o capitalismo andam entrelaçados.

No Brasil, o primeiro caso de infecção da Covid-19 foi registrado em março de 2020 (ALBUQUERQUE; RIBEIRO, 2020). A partir de então, houve a reorganização das esferas que tocam a sociedade, para além da dinâmica territorial. Na parte econômica, essas mudanças perpassaram os sistemas produtivos das empresas, bem como as estratégias de vendas e produção. Nesta conjuntura, considerando as recomendações de distanciamento social, que resultaram no fechamento e redução da capacidade de funcionamento dos serviços não-essenciais, novas relações comerciais se consolidaram no território, especialmente a partir do meio digital.

A fim de analisar este evento pandêmico, diversos estudos foram realizados visando dimensionar as transformações nas mais diversas esferas da vida social. Apesar dos esforços de inúmeros pesquisadores para entender os impactos da pandemia que, paulatinamente vão se desvelando, ainda existe uma carência de estudos sobre o tema. Isso ocorre por dois motivos: o contexto recente de ocorrência deste evento e a falta de recursos para pesquisa, que nos últimos anos esteve em queda. Este déficit em recursos, se acentua nas pesquisas que não possuem relação direta com as Ciências da Saúde, uma das áreas com mais investimentos em pesquisas sobre a pandemia da Covid-19, em função das questões relacionadas à emergencialidade dos testes, vacinas e medicamentos.

A Geografia, de modo específico, também produziu pesquisas significativas sobre o assunto, com estudos que buscam conectar a relação entre a infecção pelo vírus e o espaço geográfico. No contexto regional da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) podemos mencionar como exemplo o projeto *Observatório da dinâmica geográfica da Covid-19 na área de abrangência da UFFS*, coordenado pelo

professor Ederson Nascimento. Entre outras produções, com resultados e dados analisados, podemos citar o trabalho *Geografia da Covid-19 em Santa Catarina: notas sobre o trabalho na criação e na indústria de abates de animais*, escrito por Fabiane Ripplinger, Tiago Willian Dalmora e Ricardo Alberto Scherma, publicados na Revista Pegada, em 2020. Além disso, merece destaque o livro *Trajetórias geográficas coetâneas das políticas educacionais*, organizado pelas professoras Adriana Maria Andreis e Carina Copatti, publicado em 2022, que possui um eixo com cinco capítulos que se dedicam em compreender a educação no contexto da pandemia da Covid-19.

Como vimos, as pesquisas no ramo das ciências sociais, que compreende também os estudos da ciência geográfica, vêm sendo realizadas de forma inédita, sobre um contexto pandêmico bastante divergente da realidade já vivida anteriormente. Os recentes estudos geográficos visam, de modo interdisciplinar, produzir conhecimentos com reflexões acerca de tal contexto espaço-temporal, se mostrando como uma resistência científica de extrema importância. Pois, a pandemia da Covid-19, para além de ser um tema com grande eminência na saúde, diz respeito a assuntos relacionados às questões sanitárias, econômicas e geopolíticas, que precisam ser investigadas também por outras áreas do conhecimento.

O presente estudo é desenvolvido considerando as necessidades de entender como as dinâmicas industriais foram estabelecidas durante a pandemia da Covid-19, em um contexto em que a economia foi impactada mundialmente. Nesse cenário de fábricas paralisadas e lojas físicas fechadas, a indústria teve que reconfigurar suas lógicas produtivas, bem como suas estratégias de vendas. Entre as empresas impactadas, destacamos a Cia Hering, que já no primeiro trimestre de 2020 teve queda de cerca 89,2% no lucro, em comparação ao mesmo período de 2019 (ALVES, 2020). Assim, a problemática da pesquisa se ancora na seguinte pergunta: De que forma a Cia Hering, estimulada pela crise econômica da pandemia da Covid-19, conseguiu traçar novas estratégias de atuação, se mantendo como uma das maiores empresas atuantes do ramo de moda no Brasil?

Em vista disso, a pesquisa objetiva compreender como a Cia Hering vem, em meio à crise econômica e sanitária da pandemia da Covid-19, reformulando a sua lógica de produção e comércio no território brasileiro. A pesquisa se justifica em função da considerável importância que a empresa apresenta para economia local e

nacional. Embora esteja presente em todo o território nacional, a Hering possui poucos estudos sobre os processos de reestruturação organizacional, dos quais vem passando nos últimos anos. Ainda, a relevância do presente estudo sustenta-se, especialmente, pelas análises da ciência geográfica, que visam entender as mudanças operacionais e estruturais de empresas de grande porte, como o caso da Cia Hering, ante à aceleração dos processos globalizadores. Na sequência deste texto são apresentados os caminhos metodológicos percorridos para realização da pesquisa.

1.2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se apresenta como um estudo de caso. Segundo Ventura (2007, p. 384), o estudo de caso se baseia na “escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado [...] em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.” Baseada no levantamento documental, bibliográfico e estatístico, a pesquisa configura-se como análise qualitativa, o qual, para Mohr (2021, p. 42) “[...] costuma ser realizada quando o objetivo do estudo é entender o porquê de determinados comportamentos.” Os procedimentos metodológicos, estão neste texto organizados em três etapas, sendo no decorrer da pesquisa, realizados em conjunto, sem que uma etapa tivesse que ser finalizada para que outra etapa fosse iniciada.

1 - A primeira etapa aqui elencada, de cunho teórico-bibliográfico, constitui-se a partir da leitura e fichamento de textos científicos que versavam sobre a temática da pesquisa, a fim de aprofundar os conhecimentos conceituais, especialmente sobre globalização, neoliberalismo, *e-commerce* e a pandemia da Covid-19. Nesta etapa, também foi produzido o Estado da Arte dos trabalhos já realizados sobre a empresa Hering, tendo por base as considerações metodológicas de Ferreira (2022). Utilizou-se o mecanismo de busca da plataforma digital *Google Acadêmico*, com as seguintes palavras/conceitos: Hering; Cia Hering; Reestruturação produtiva da Hering; *E-commerce*.

2 - Já na etapa número dois, realizou-se um levantamento de reportagens e notícias na ferramenta de buscas do *Google*, seguindo os pressupostos de Luca (2020). Foram consideradas as publicações que versavam sobre o processo de

reformulação da lógica produtiva da empresa Cia Hering, em um recorte temporal que compreende os anos de 2020 e 2021. Esse passo da pesquisa foi de fundamental importância para entendimento das dinâmicas da empresa, e os caminhos tomados por ela durante o processo de reformulação produtiva. Ademais, através de dados disponibilizados no site da Cia Hering, na aba “Nossa história”², o processo histórico da empresa foi traçado.

3 - Para compreender as vantagens da atuação da Cia Hering no *e-commerce*, a terceira etapa consistiu na análise dos “Formulários de Referência” dos anos de 2020 e 2021, de acordo com os estudos de Santos (1978). Com base nos tópicos “Resultado” e “Resultado operacional e financeiro” dos formulários, as informações foram extraídas, para serem processadas e, posteriormente, interpretadas. São os relatórios trimestrais que contém informações que versam sobre rentabilidade, expansão, questões burocráticas, fusão, compra ou venda de outras empresas que pertencem ao mesmo grupo (SOMA). A parte empírica da pesquisa, foi realizada também com informações obtidas nos relatórios supracitados, além de contar com dados e informações extraídas de reportagens de revistas especializadas em economia e/ou indústria.

O trabalho, além da presente introdução (1), se estrutura em mais quatro seções. Sendo elas intituladas: *Notas teóricas: breves discussões sobre as produções bibliográficas* (2), onde são discutidos conceitos que aprofundam o debate e teorias que respaldam o presente estudo; em seguida, encontra-se a seção *A reestruturação da cia hering no território brasileiro durante a pandemia da covid-19* (3), que busca tecer o processo histórico de criação e desenvolvimento da Cia Hering no Brasil, elencando as mudanças de vendas e produção que a empresa utilizou ao longo da sua existência. Após, encontra-se a seção *As crises cíclicas do capitalismo: O ciberespaço como possibilidade para as novas territorialidades em meio à pandemia da Covid-19* (4), onde está disposta a discussão sobre a pandemia da Covid-19 e o ciberespaço enquanto uma estratégia para driblar a crise. E por fim, são apresentadas as *Considerações finais* (5).

² As informações que foram utilizadas para realizar a pesquisa já não se encontram mais no site, que foi reconfigurado após a fusão da empresa com o Grupo SOMA, no fim de 2021.

2 - NOTAS TEÓRICAS: BREVES DISCUSSÕES SOBRE AS PRODUÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Na presente seção serão abordadas algumas discussões teóricas e conceituais sobre neoliberalismo, globalização e a pandemia da Covid-19, visando tecer relações entre o evento pandêmico e a inevitável interconexão dos lugares, que teve início com o processo globalizatório na década de 1960 (SANTOS, M. 2020). É a partir desses três conceitos que a presente seção se encontra estruturada, discutindo a rápida capacidade de adaptação dos agentes capitalistas, em meio a uma crise global.

As discussões teóricas estão organizadas no formato de itens e subitens, tecendo relações com a teoria e realidade. Inicialmente, no item 2.1, discute-se a globalização e neoliberalismo, entrelaçando a discussão de tais conceitos, e tomando como base o pensamento de Milton Santos, visando entender a pandemia enquanto um evento que ocorre em um determinado ponto do espaço-tempo, e reorganiza o território e os modos de vida e produção da sociedade. No item 2.2, estão dispostos os impactos da pandemia da Covid-19 no território brasileiro.

2.1 - GLOBALIZAÇÃO E NEOLIBERALISMO: DO SISTEMA POLÍTICO AO MODELO ECONÔMICO

Por serem historicamente mutáveis, os sistemas produtivos tendem a se reconfigurar, de acordo com o espaço geográfico e tempo histórico em que estão situados (SANTOS, 2013). Tais sistemas produtivos espacializados no território, se submetem a um sistema técnico que estabelece o nível de transformação da natureza. Na atualidade, o meio técnico-científico-informacional se configura pela junção entre ciência e técnica (SANTOS, M. 2020). Sendo, a globalização um elo articulador da universalização de tais sistemas técnicos e, conseqüentemente, dos modos de produção do regime capitalista, permitindo que esse mesmo sistema esteja presente e operante de maneira hegemônica por todo planeta (SANTOS, 2013).

Seria então, a globalização “[...] também o resultado das ações que asseguram a emergência de um mercado dito global, responsável pelo essencial dos processos políticos atualmente eficazes” (SANTOS, M. 2020, p. 12). Ou seja, é mais complexa do que apenas um novo sistema técnico. Nesse sentido, esse

processo pode ser visualizado como a expansão do capitalismo pelo globo. Santos, em sua obra *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*, argumenta que a existência e permanência da globalização, pressupõe fatores que atuam como pilares globalizadores, que são “[...] a unicidade da técnica, a convergência dos momentos, a cognoscibilidade do planeta e a existência de um motor único na história, representado pela mais-valia globalizada” (SANTOS, M. 2020, p. 12).

Segundo Haesbaert e Limonad (1999), o processo globalizatório não se desenvolveu homoganeamente sem empecilhos, ele foi constituído por meio de diversos movimentos de avanços, recuos e rechaços sócio-políticos que foram ocorrendo desde o seu início. Este processo só se expandiu pelo globo à medida em que se tornou mais veloz a circulação de produtos e pessoas, com o aperfeiçoamento das técnicas e de telecomunicações “[...] que constituem a base material do ‘espaço de fluxos’ do capital financeiro” (HAESBAERT; LIMONAD, 1999, p. 09).

Como já discutido, no período técnico atual, a globalização e o neoliberalismo andam entrelaçados, enquanto sistemas políticos-econômicos, e os agentes desse sistema, buscando aprimorar lucros, influenciam os governos a abrirem as suas fronteiras e adotarem a política de intervenção mínima na economia. De acordo com David Harvey (2008, p. 12), o neoliberalismo se baseia em

[...] uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio.

Nesse sentido, Harvey (2010) afirma que o capitalismo é um processo que não se finda, mas se reconfigura de acordo com as necessidades do espaço-tempo em que está situado. Em concordância a isso, Dardot e Laval (2016, p. 03) afirmam que “o traço mais característico do capitalismo neoliberal é [...] a expansão e intensificação da concorrência pela mundialização”. Ou seja, as lógicas produtivas tendem a ser substituídas e reformuladas à medida que começam a apresentar falhas no processo lucrativo das corporações. Tais lógicas e processos produtivos estão intrinsecamente ligados às dinâmicas do território, que se constroem e se reconstroem com o passar do tempo, já que:

Na fase atual do capitalismo as grandes corporações multinacionais e multilocalizadas desempenham papel fundamental na organização espacial, exercendo determinado controle sobre amplo e diferenciado território. Esse controle constitui um dos meios através do qual a corporação garante com máxima eficiência a acumulação de capital e a reprodução de suas condições de produção. (CORRÊA, 1992, p. 35).

Originando dinâmicas territoriais específicas, as empresas estudam os fatores de atração contidos nos territórios: matéria-prima mais barata, mão de obra disponível, mercado consumidor, possibilidades de escoamento da produção (MESQUITA et al, 2019). Assim, no sistema capitalista as casualidades são inexistentes, portanto, as lógicas e os movimentos realizados pelas corporações no território, tendem a ser condicionadas para a maximização do lucro, ainda que haja imprevistos. Em suma, nesse capitalismo que vale tudo pelo lucro, os fins justificam os meios. De acordo com Harvey,

Há muitas maneiras de obter lucros. As racionalizações [...] da atividade especulativa dependem de uma resposta positiva à pergunta: “Foi lucrativo?” Diferentes empreendedores, espaços inteiros da economia mundial, geram diferentes soluções para essa questão, e as novas respostas derrubam as antigas à medida que uma onda especulativa vai engolfando a outra. (2010, p. 307).

Desse modo, na interface do neoliberalismo e do capital financeiro, as inovações fazem-se necessárias para as empresas manterem-se na concorrência do mercado acirrado. As lógicas produtivas estão cada vez mais diversificadas, e novos processos de organização, gestão, esquemas logísticos e financeiros de empresas se manifestam no território. Assim, ante as novas exigências que moldam o contexto econômico atual, para permanecerem no topo dos sistemas produtivos, as empresas encontram e desenvolvem diferentes soluções para seus “problemas” (HARVEY, 2010).

2.2 - A PANDEMIA COMO EVENTO: UMA ANÁLISE NO ESPAÇO-TEMPO

Segundo Santos (2002), todos os eventos são novos, pois são eles que moldam o tempo. Por exemplo, a Ditadura Civil Militar brasileira, ocorreu em um recorte do espaço-tempo: no Brasil, de 1964 a 1985. Ou seja, a Ditadura Militar, marca o espaço-tempo enquanto evento. Espacialmente até pode se repetir, mas nunca temporalmente, por isso, eventos sempre são novos e únicos. Segundo Eddington (1968, *apud* SANTOS, 2002), os eventos acontecem em um determinado

lugar, sendo ele a escala final do evento, pois é um ponto do espaço-tempo, um instante.

O evento é irreversível, pois esgota as possibilidades de futuro, uma vez que acontece no presente, e não se pode ter certezas concretas sobre o futuro, são apenas suposições, produzindo um esboço temporal no mundo (SANTOS, 2002). Onde esse evento se instaura, também se instala a mudança, ele próprio já precede a mudança, pois são os eventos que na linha do tempo histórico, dão nome e fazem os tempos históricos se diferenciarem. Esses eventos, delegam outras novas funções aos agentes, e alteram os objetos, reorganizando o espaço geográfico e o modo como ele funcionava.

Ao falarmos sobre as crises capitalistas, entendemos a pandemia da Covid-19 enquanto um evento, pois, como supracitado, se estabeleceu no território de forma nova e única, sendo gerada como um produto desse modo de produção capitalista. De acordo com Rezende (1998, p. 154), “o conceito moderno de pandemia é o de uma epidemia de grandes proporções, que se espalha a vários países e a mais de um continente”, ou seja, é um evento que se alastra por todo globo, atingindo espacialidades múltiplas. Produzindo uma nova conjuntura em escala global, modificando e reorganizando as dinâmicas do território para além da vida social, Santos (2002, p. 95) afirma que “os eventos mudam as coisas, transformam os objetos, dando-lhes, ali mesmo onde estão, novas características”. É nesse sentido que novas territorialidades vão sendo criadas.

2.2.1 - A pandemia da Covid-19 no Brasil: das massas globais às desigualdades sociais

Quando a crise pandêmica iniciou na China, não existiam muitas informações concretas sobre como o vírus poderia ser erradicado, somente que era um vírus de alta letalidade. No contexto brasileiro, devido ao crescente número de casos confirmados do vírus, diversas instâncias se manifestaram decretando – em alguns casos recomendado – o *lockdown*, enquanto uma alternativa para sanar ou diminuir os impactos da crise sanitária. No dia 11 de maio de 2020, o Conselho Nacional de Saúde publicou a Recomendação Nº 036³, voltada ao Ministério da Saúde,

³ Para ler o documento na íntegra, acesse:

Governos Estaduais e Municipais e Secretarias da Saúde, para que fossem instauradas medidas de contenção comunitária, fechando serviços não-essenciais, na tentativa de diminuir o alastramento do vírus no território.

Somente quase um ano depois, no dia 25 de março de 2021, é que o Governo Federal publicou o Decreto Nº 10.659⁴, que instaura de fato um comitê de Coordenação Nacional para o enfrentamento da pandemia da Covid-19. Antes da criação do comitê, a gestão da crise pandêmica no Brasil não vinha sendo realizada de modo universal e cada estado trabalhava a partir de decretos e recomendações fragmentadas (LUI *et al*, 2021). Desse modo, a paralisação dos serviços não-essenciais variava no território, de acordo com o nível de relaxamento das medidas de prevenção e isolamento da pandemia decretado pelos governos estaduais e municipais. Ainda, conforme sustentam autores:

De modo geral, a gestão da pandemia no território brasileiro mostrou-se fragmentada, sendo poucas as medidas concebidas de forma unificada e nacionalizada. Com o passar do tempo isso foi se tornando ainda mais distante, sendo que na maior parte das situações, o gerenciamento dos serviços impactados pela pandemia coube aos governos estaduais e municipais [...] (NAIBO; GRAEFF, 2022, p. 220).

Durante o início da crise pandêmica, tornou-se comum a propagação de um discurso no qual o vírus não escolhia suas vítimas. Afetaria a população de modo igualitário, já que “a própria definição de pandemia implica uma questão mundial, que atinge de alguma maneira a todas e todos [...]” (WOLFF *et al*, 2020, p. 01). Tratando-se de uma sociedade com base eminentemente diversa, no que diz respeito à raça, classe e gênero, é evidente que a pandemia da Covid-19 tenha impactado estes diferentes sujeitos de modo também heterogêneo. Tornando, assim, alguns mais vulneráveis que outros, em decorrência das desigualdades sociais presentes no Brasil, intrínsecas às periferias capitalistas.

A depender dos espaços que os sujeitos ocupam no território, potencializa-se um cenário de insegurança, ante as medidas de prevenção de contaminação do vírus. A construção histórica das sociedades de classe do sistema capitalista, baseada na desigualdade, refletiram nas questões de saúde pública em meio à

<https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020#:~:text=Recomenda%20a%20implementa%20de%20medidas,dos%20servi%20os%20atingido%20n%20n%20veis%20cr%20ticos>.

⁴Já revogado pelo Decreto nº 11.077 publicado em 20 de maio de 2022.

pandemia, especialmente para as populações que residiam nas favelas (FIOCRUZ, 2020).

A necessidade de se locomover de casa para o trabalho e vice-versa, expunha uma grande parcela da população menos favorecida aos riscos de contaminação pelo vírus (XAVIER, 2020). Em razão do cenário de instabilidade e da crise econômica que se instaurou no país, muitos trabalhadores informais, com medo de perderem seus empregos, desobedeciam às regras de isolamento social. Isso quando era possível respeitar tais regras mesmo dentro de casa, já que não era raro encontrar relatos de famílias numerosas vivendo em casas pequenas, impossibilitando a realização de quarentena em caso de infecção da Covid-19 (DUTRA, 2020).

Sendo produto de um processo historicamente moldado e nos quais as sociedades capitalistas foram construídas, esse contexto traz à tona diferentes realidades do cotidiano, uma dualidade de vivências que se atravessavam e se confrontavam no dia-a-dia. Em concordância com Pereira (2020, p. 26) “a vulnerabilidade das vidas humanas socialmente produzida é um fator de risco importante a se considerar. [...] O vírus não atua num espaço neutro, propagando-se numa espécie de loteria.” Em concordância, Haesbaert (2020, p. 04), afirma que

Os pouco esclarecidos, entretanto, dizem que o vírus ‘é democrático’, que ‘atinge a todos por igual’. O vírus não tem nada de democrático – primeiro, porque afeta de modo mais brutal os já mais fragilizados: idosos, enfermos, incapacitados e, a partir de agora, os mais pobres; segundo, porque, ao exigir para seu combate a autocontenção (ou reclusão temporária), ela só é realmente possível e segura para os mais ricos, que dispõem de condições para o distanciamento social e o isolamento.

Para conformação da ideia de que a pandemia afetou de forma diferente a população, basta entender que o vírus Sars-COV-2 chegou ao Brasil através de um homem branco, de classe média alta, que havia feito uma viagem para a Itália. No entanto, a primeira morte notificada devido ao vírus, foi uma mulher, diarista, que morava na periferia de São Paulo (ALBUQUERQUE e RIBEIRO, 2020).

O discurso liberal de que “a economia não pode parar”, defendida pelos grandes empresários, escancara as desigualdades do mundo capitalista neoliberal, pondo em xeque os privilégios da pequena população que faz parte das classes mais abastadas da sociedade. Em contraposição, a classe trabalhadora se encontrou em estado mais vulnerável, pois seus trabalhadores estavam sujeitos a

perderem seus empregos a qualquer momento, sofrendo diminuição de salário além de estarem expostos aos riscos de contaminação da Covid-19.

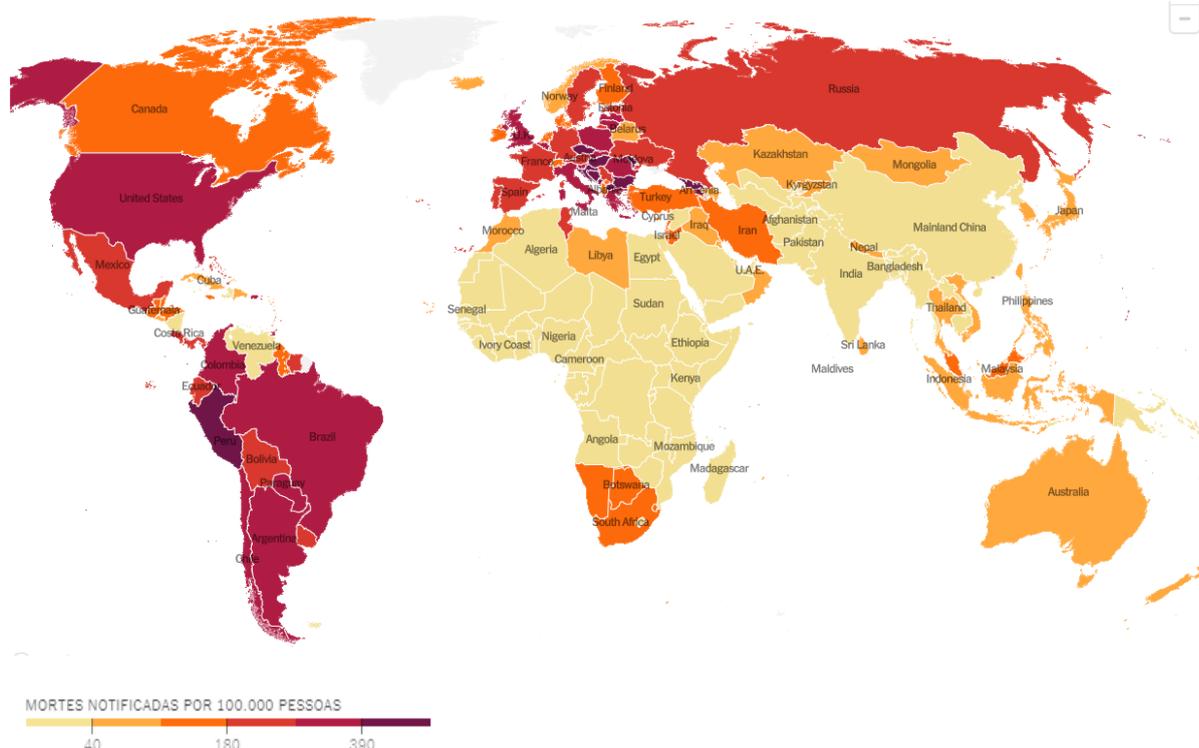
Assim, na cadeia do setor têxtil, muitos dos trabalhadores independentes ou terceirizados, sofreram com o desemprego, ou com o corte de contratos com as grandes indústrias da moda (MACHADO et al, 2020). Milhares de trabalhadores da área têxtil, perderam ou diminuíram sua renda após o início da pandemia, em razão da quebra de contratos milionários com grandes empresas do ramo. A principal razão do encerramento de tais contratos foi a baixa demanda de peças pelo público consumidor (CHAN, 2021).

A crise do coronavírus sintetiza todos os limites do capitalismo globalizado e a perversidade neoliberal: uma política de destruição, inclusive da vida. Considera-se o neoliberalismo em suas múltiplas interfaces: econômica, através do processo de globalização e financeirização da economia, constituindo um novo padrão de desenvolvimento – a acumulação flexível.

Assim, esse discurso que aparenta estar preocupado com a situação econômica dos trabalhadores, mascara o mesmo discurso neoliberal supracitado, proferido pelo então Presidente da República Jair Messias Bolsonaro. Havia uma preocupação iminente no entorno da esfera econômica da empresa, por demanda produtiva, não estando relacionado à questões de segurança sanitária de seus empregados.

Segundo Siqueira e Pereira (2020), é especialmente na periferia do capitalismo, onde estão localizados a maior parte dos países considerados subdesenvolvidos, que essa situação tende a se agravar, uma vez que os sistemas de saúde, condições de trabalho e salário são ainda mais precárias. A pandemia, certamente foi potencializada pelo modo de produção globalizado, em razão das fortes conexões intercontinentais de fluxos de objetos e pessoas, causando um caos global, com milhares de mortes. Conforme pode ser observado no mapa a seguir, embora a pandemia da Covid-19 tenha atingido todos os continentes, a intensidade do número de mortes se mostra heterogênea, sendo maior nos países da América.

Figura 1 - Mapa de mortes devido à pandemia (per capita)



Fonte: The New York Times (2023).

Sabe-se que o grande número de mortes está intrinsecamente ligado à forma como a pandemia foi gestada nos países mundo afora (LACERDA, 2022). A Europa apresentou uma elevada mortalidade, em razão do atraso na compra e distribuição das vacinas, além de apresentar uma população idosa considerável (BBC, 2021). Há também que se considerar que somente a vacinação não foi totalmente eficaz para a diminuição das mortes. O Chile, embora em 2021 já tivesse vacinado mais da metade da sua população, ainda sim passou por um aumento no número de mortes causadas pela Covid-19, em razão das medidas de contenção não estarem mais sendo seguidas rigorosamente (GALINDO; MOLINA, 2021). O surgimento de novas cepas do vírus mais resistentes e o relaxamento das medidas de contenção, auxiliaram para que uma nova onda de mortes se iniciasse (BERMÚDEZ, 2021).

Esse cenário de incertezas e inseguranças, com a falta de uma gestão adequada da pandemia, teve impacto direto na vida dos trabalhadores. A pandemia, entendida como um evento, cria um novo contexto, uma nova realidade no espaço-tempo. Tais problemáticas que versam sobre a vulnerabilidade dos trabalhadores em meio à crise econômica, embora não sejam o foco da pesquisa, a cerceiam. Já que ao falar das formas de produção do capital, subentende-se que a classe trabalhadora, especialmente em meio a uma política-econômica neoliberal, é

a primeira a ser atingida (PEREIRA, 2020). Mas a fim de nos atermos a discussões, de reconfiguração das estratégias produtivas e de vendas em meio a crise, discutiremos no próximo capítulo, o estudo de caso da Hering. Visamos discutir as soluções que a empresa buscou encontrar em meio à retração econômica gerada pela pandemia.

3 - A REESTRUTURAÇÃO DA CIA HERING NO TERRITÓRIO BRASILEIRO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Foi somente no final do século XIX que começaram a surgir no Brasil, as primeiras indústrias têxteis (FUJITA; JORENE, 2015). Atualmente, a produção de tecido no país se destaca no contexto global, sendo o 5º maior produtor do planeta (CAVALCANTI; SANTOS, 2022). Esse ramo se desenvolveu amplamente à medida que as técnicas se complexificaram. De acordo com Milton Santos (2020, p. 24), “o desenvolvimento da história vai de par com o desenvolvimento das técnicas”, assim, o avanço destas, anuncia na atualidade a existência de grandes corporações – nesse caso, do ramo têxtil – com produção em grande escala, e que visam desenvolver estratégias para aumentar seus lucros.

Na presente sessão, se discutirá os processos que levaram a empresa Cia Hering – uma das maiores malharias da América Latina – ser incorporada ao Grupo SOMA, tornando-se uma empresa subsidiária (BRANDÃO; RAVAGNANI, 2021). Também busca-se discutir aspectos relacionados ao desenvolvimento da Cia Hering no território brasileiro, desde sua fundação até os dias atuais. É nessa perspectiva que busca-se tratar da queda da lucratividade da empresa no fim de 2019.

As discussões tecidas no presente capítulo, estão organizadas em forma de itens e subitens, de modo a separar tais elementos de acordo com sua ordem de ocorrência no espaço-tempo. Inicialmente, no item 3.1, discorre-se de forma sucinta, o histórico da empresa Cia Hering, tratando brevemente sua evolução econômica. No item 3.2, se discutem questões relacionadas à crise econômica, na qual a empresa em questão já estava imersa, e que foi agravada com a pandemia da Covid-19. Em seguida, no item 3.3, busca-se discutir a aquisição da Cia Hering pelo Grupo SOMA.

3.1 - UM BREVE HISTÓRICO DA CIA HERING

Segundo Deschamps (2012), os irmãos Bruno e Hermann Hering, ao chegarem na Colônia de Blumenau, por volta de 1878, deram continuidade a empresa que antes os pais, também tecelões, tinham na cidade de Dresden na Alemanha, a *Trikotwaren Fabrik Gerbruder Hering*. Desse modo, os irmãos continuaram a realizar na nova colônia, aquilo que já eram acostumados a executar,

naquele tempo, era muito comum que as crianças trabalhassem com os pais, assumindo nesse caso, algumas tarefas fabris (JURGENFELD, 2018).

A empresa, desde seu início contava com mão de obra qualificada para a realização da produção, pois um dos irmãos, Hermann Hering, se formou mestre tecelão ainda na Alemanha (STARKE, 2012). Essa qualificação, segundo Jurgenfeld (2018), foi essencial para a produção das primeiras peças da nova empresa no Brasil. Ainda de acordo com Jurgenfeld (2018), em 1880 a colônia de Blumenau ganha os primeiros contornos da inserção de pequenas rotas comerciais, a medida em que a empresa se configurava como um dos primeiros agentes do capitalismo a adentrar na colônia recém fundada.

No início a fábrica tinha como objetivo suprir a demanda local de meias, que por conta da inexistência de rotas de comércio da colônia de Blumenau com outras regiões do país, era um produto escasso. Mas à medida em que as atividades comerciais foram se expandindo, a empresa aumentou sua capacidade produtiva, adquirindo novos equipamentos e contratando colonos-operários⁵ (JURGENFELD, 2018).

Nesse caso, por não haver esse tipo de comércio na região, essa escassez se apresentava como uma possibilidade lucrativa para a empresa, justamente por não haver concorrência de mercado (JURGENFELD, 2018). Diante desse contexto, o isolamento geográfico da colônia de Blumenau com outras regiões do país, pôs a Gebründer Hering como a única opção para a maioria dos habitantes da colônia que tinham poder aquisitivo para adquirir meias, uma vez que esse produto não era considerado um item essencial de sobrevivência (DESCHAMPS, 2012).

Desde sua fundação, a empresa vem passando por transformações nos sistemas produtivos, expandindo as suas instalações e criando parcerias com outras empresas, buscando aumentar os lucros e ampliar seu mercado consumidor (MACHADO, 2010). Atualmente, a empresa se configura como uma das maiores no ramo têxtil do Brasil, sendo considerada a segunda maior empresa de malharias da América Latina (RODRIGUES *et al*, 2008).

A nova remodelação da produção, pela qual a empresa passou em 2020, compreende ao que Vázquez (2008, p. 83-84) em seu estudo sobre reestruturação produtiva afirmou:

⁵ Os colono-operários eram os indivíduos que trabalhavam na indústria e ainda assim, possuíam lavoura própria e trabalhavam nela. (JURGENFELD, 2018, p. 418).

[..] os novos métodos organizacionais envolvem menores riscos e são reversíveis, o que faz com que as empresas optem, com mais frequência, por uma reestruturação produtiva. Ambas as mudanças alteram a relação entre capital e trabalho, garantindo aumento de produtividade por meio da redução dos custos da mão-de-obra e da terceirização das partes menos lucrativas do processo produtivo.

Para se manter no topo da concorrência do mercado nacional de confecções, a partir dos anos 2000 a Cia Hering, assim como outras corporações de grande porte da área têxtil, passou a terceirizar parte da produção de tecidos, comprando a matéria-prima da Ásia, essa estratégia barateou a sua produção (SANTOS, 2016). De acordo com Jurgenfeld (2018), essa terceirização do seu processo produtivo está voltado especialmente para a costura de peças que demandam muita mão de obra para serem finalizadas. Ao terceirizar parte alguns produtos da empresa, a Cia Hering visava complementar a produção nacional, ou seja, aumentar o volume produtivo, mas sem investir em instalações, fábricas e máquinas (SANTOS, 2016), essa foi uma forma encontrada também, para se manter no topo da hegemonia de mercado (CASTILLO; FREDERICO, 2010).

A partir de 2015, a terceirização enquanto estratégia para baratear a produção, passou a ser realizada no próprio território nacional, em fábricas situadas no Nordeste. São em pequenas facções de produção voltadas para as grandes empresas têxteis que os empregados são expostos a um trabalho exaustivo. É através da contratação de um pequeno contingente de trabalhadores, que as empresas terceirizadas – contratadas por grandes corporações como a Cia Hering, Renner, etc – sobrecarregam seus empregados com uma produção em massa (KROST, BRANDÃO, 2017). Assim,

Do mesmo modo como terceirizam sua produção para imigrantes nos grandes centros, o novo boom de oficinas se expande na região de onde costumavam sair os migrantes brasileiros. Muda a localização e o sotaque, mas as roupas continuam sendo costuradas por uma população vulnerável, mais propícia a aceitar condições precárias de trabalho [..]. (CAMPOS, 2015, s. p.).

Através do uso corporativo do território pelo capitalismo (KAHIL 2010), que se redesenham as rotas produtivas no território, criando novas formas de divisão do

trabalho, por meio da exploração da mão de obra barata⁶. Surgem dessa forma, novas articulações no meio geográfico, através da divisão territorial do trabalho, entre os espaços do mandar e os espaços do fazer (SANTOS, 1993).

3.2 - O INÍCIO DA PANDEMIA E A QUEDA NA LUCRATIVIDADE

Com a pandemia da Covid-19, logo no início de 2020, ocorreram fechamentos de lojas e filiais da empresa, havendo uma reorganização das dinâmicas de produção e comercialização da Companhia Hering (CIA HERING, 2020a). As novas mudanças organizacionais, no entanto, não foram feitas rápido o bastante para refrear os efeitos negativos das vendas da companhia ante a crise econômica gerada pela pandemia da Covid-19.

Em meio a esse contexto, no dia 16 de março de 2020, a Cia Hering decidiu paralisar as atividades comerciais das suas lojas por um período de 15 dias (ESTADÃO, 2020). Nesse mesmo período, a empresa decretou férias coletivas para uma grande parte dos funcionários. Com a queda brusca na produtividade devido à inoperância das fábricas e lojas, o centro de distribuição da empresa localizado em Blumenau (SC) reduziu suas atividades para 20% da sua capacidade (MACHADO, 2020).

Seguindo os protocolos de segurança de autoridades nacionais e internacionais, que recomendavam o distanciamento físico, a empresa optou também por transferir os trabalhos administrativos para plataformas digitais, de modo que os funcionários pudessem permanecer trabalhando em suas casa, sem se expor aos espaços de trabalho convencional (FINANCE NEWS, 2020).

Somente em abril de 2020 é que a companhia voltou a abrir, de forma gradual. De início foram reabertas 148 das 750 lojas da rede Hering (MACHADO, 2020). De acordo com Machado (2020), na tentativa de diminuir os gastos, o então presidente da Cia Hering, Fabio Hering, adotou a Medida Provisória 936 da Lei 14.020 de julho de 2020, que cria o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, o qual determina que:

Art. 7º Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º desta Lei, o empregador poderá acordar a redução proporcional de jornada

⁶ Para aprofundar leitura, acesse:

<https://reporterbrasil.org.br/2015/12/roupas-da-hering-e-riachuelo-vem-de-oficinas-terceirizadas-no-se-rtao/>

de trabalho e de salário de seus empregados, de forma setorial, departamental, parcial ou na totalidade dos postos de trabalho, por até 90 (noventa) dias, prorrogáveis por prazo determinado em ato do Poder Executivo. (BRASIL, 2020, s. p.)

Assim, com grande parte das lojas ainda fechadas devido às restrições, e com a queda nas vendas, para o setor empresarial de modo geral, a Medida Provisória foi bem recebida. Segundo a determinação da Medida Provisória, o salário só poderia ser reduzido se a carga-horária também fosse, e logo os serviços não-essenciais estando paralisados, as empresas diminuía a carga horária e o salário dos trabalhadores, nos poucos casos em que esses não eram demitidos (BRASIL, 2020). Nesse período, somente a Cia Hering demitiu 750 dos seus funcionários (MACHADO, 2020), sem mencionar os postos de trabalhos indiretos, que deixaram de existir.

Além da pausa no funcionamento das lojas durante o período, a empresa buscou alternativas para eliminar gastos. Uma das decisões tomadas para tal, foi encerrar a marca infantil PUC, dando somente continuidade a Hering Kids, outra marca de vestuário voltada ao público infantil. Ao encerrar uma das suas marcas, a ideia é vincular as duas propostas de vestuário infantil em uma, de modo a manter o público consumidor (CIA HERING, 2020a).

No primeiro trimestre de 2020, a empresa faturou cerca de R\$ 230 milhões de reais, tendo uma queda de mais de 23% do lucro em comparação com o mesmo período do ano de 2019 (CIA HERING, 2020b). Tal impacto financeiro é consequência da pandemia, ainda que ações tenham sido tomadas para tentar reverter a queda nos lucros, esses não se mostraram suficientes. Ao comparar os dados publicados nos relatórios anuais da Hering, é possível visualizar que, em comparação com 2019, o ano de 2020 sofreu uma diminuição na receita da empresa (Quadro 1).

Quadro 1 - Informações financeiras ex-Cia Hering

	2019	2020	2021
Patrimônio líquido (Mil)	1.700.032	1.559.134	343.056

Resultado Bruto (Mil)	862.009	757.130	228.514
Resultado líquido (Mil)	126.835	- 69.716	14.850

Fonte: GRUPO SOMA (Formulário de referência 2021). Organizado pelos autores.

No entanto, embora a empresa afirme que os prejuízos de 2020 tenham sido recuperados em 2021, denota-se que essa recuperação ocorreu apenas em relação a 2020, e não em relação a 2019, onde o resultado líquido da empresa foi maior do que os dois anos seguintes. Devido ao saldo negativo de quase 70 milhões da empresa em 2020, denota-se que o valor do resultado líquido de 2021 foi a sobra do desconto das dívidas da empresa em relação à balança negativa de 2020. No entanto, em razão das consequências acarretadas pela crise da pandemia, embora esse desconto não tenha sido realizado, ainda assim haveria um decréscimo em relação a 2019, de cerca de R\$ 42 milhões de reais.

Segundo dados disponibilizados pela empresa em seu próprio site, os fatores de risco detalhados no relatório referente ao ano de 2020, versam, em sua maioria, sobre os impactos da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 na economia. A organização e o funcionamento da empresa foi afetada de diversos modos, alguns desses pontos relatados pela empresa nos Fatores de Risco são detalhados nos itens abaixo.

- Respostas às mudanças de tendências da moda

As três marcas da companhia, a Hering, DZARM e Hering Kids, sendo voltadas respectivamente para o público masculino, feminino e infantil, apresentavam boa inserção no mercado nacional, tendo fácil aceitação pela classe média baixa e classe média da sociedade. Com a pandemia, para além das reorganizações da vida social no território, ocorreram também, mudanças referentes às tendências da moda, uma vez que a campanha promovida por governos e instituições do “fique em casa”, provocou alterações na cultura da moda (CIA HERING, 2020a). De acordo com relatórios da empresa,

Se não formos capazes de prever, identificar e responder às tendências emergentes de estilo ou de preferências do consumidor, ou se analisarmos incorretamente o mercado para nossas mercadorias ou qualquer nova linha de produtos, nossas vendas poderão diminuir e, conseqüentemente, poderemos ter um volume substancial de estoques não vendidos. Nessas situações, poderemos ser forçados a baixar os

preços de nossas mercadorias ou a fazer vendas promocionais para liquidar os estoques, o que afetaria negativamente nossos resultados. (CIA HERING, 2020a, p. 23).

A transferência do presencial para o remoto, especialmente os trabalhos de escritórios, as aulas de universidades e escolas, fez com que a moda, durante a pandemia da Covid-19, se transformasse em uma tendência de vestimenta confortável, com roupas de tecido mais largas e maleáveis (ARRAGE, 2021). De todo modo, as vendas de roupas no cenário mundial diminuíram, pois as pessoas reduziram as atividades de visibilidade pública, como confraternizações e festas entre amigos e familiares. Ao mudar o perfil de consumo, a pandemia da Covid-19, alterou a demanda de vestuário.

A criação de um discurso sustentável de reciclagem e diminuição de resíduos, por parte da empresa durante a pandemia, foi uma estratégia para a reutilização de sobras de tecidos para a criação de novos produtos (BALDIOTI, 2021). Esse discurso de *marketing* tende a mascarar outra realidade, que tem como objetivo aumentar o lucro da empresa, ao utilizar-se de sobras e restos de tecidos para criar novas coleções, voltadas ao público consumidor de classe baixa. Ao que a princípio parece ser uma ideia sustentável, escancara uma situação de aprofundamento das desigualdades sociais, especialmente na pandemia.

Com o fechamento repentino das lojas da marca Hering, havia um receio por parte da empresa que as novas coleções de Outono, lançadas em fevereiro, não circulassem como o esperado e que diversas das franquias da marca fizessem cancelamento dos pedidos já realizados (CIA HERING, 2020b). Uma forma encontrada pela empresa na tentativa de diminuir os prejuízos ocasionados pelo cancelamento de reposição de coleções e estoques – devido ao fechamento dos serviços não-essenciais – foi o investimento da marca nas vendas online através do *e-commerce*.

- Área industrial e centros de distribuição

Com o fechamento dos serviços não-essenciais e as indústrias sendo afetadas diretamente, houve um grande impacto na capacidade de produção e demanda de produtos. De acordo com Milton Santos (2020), a fluidez territorial dos

centros de distribuição das empresas é crucial para a circulação de produtos e informações das grandes corporações.

A produção da informação, neste caso, é também comunicação empresarial, e é sobretudo produção de informação sobre o território e a produção do discurso corporativo (publicidade, marketing, relações sociais da empresa); a circulação da informação, isto é, as possibilidades de interconectar matéria e informação; (ANTONGIOVANNI, 2005, p. 1023).

De acordo com Santos (2021, p. 86), o espaço é entendido como “um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações”, e neles, estão dispostos os fixos e fluxos. Segundo Santos (2021, p. 86) os fixos são os “objetos localizados: agências de correio, sucursais bancárias, escolas, hospitais, fábricas” e ainda segundo o autor, “um fixo, é um objeto técnico, mas também é um objeto social, graças aos fluxos”. No que permeia o entendimento dos fluxos, estes “são movimento, a circulação [...] nos dão também a explicação dos fenômenos da distribuição e do consumo”.

O espaço geográfico tende a se complexificar, à medida em que esses sistemas evoluem. É com a criação de novos centros de distribuição, com ampliação de fábricas, em que novas tramas de circulação de mercadorias e pessoas, vão sendo criadas, reconfigurando o território (SANTOS, 2021). Nesse sentido, à medida em que os centros de distribuição são fechados ou tem sua capacidade de operação reduzida, há uma diminuição na circulação de tais fluxos no território, impactando no lucro das empresas. Para tal, a grande aposta da empresa no *e-commerce*, surgiu como uma forma de driblar a queda de lucro acarretado pelo *lock-down*.

- Sistemas de infraestrutura e transporte

Assim como os sistemas de produção das empresas foram afetados durante esse período, a produção terceirizada de itens utilizados no processo fabril da Cia Hering também foi prejudicado. De acordo com o relatório da empresa “[...] quaisquer outras causas inesperadas poderão atrasar ou afetar nossa capacidade de distribuir os produtos e com isso reduzir nossas vendas e conseqüentemente os resultados operacionais.” (CIA HERING, 2020a, p. 25).

Ainda que esses impactos relatados pela empresa se mostrem como negativos nas contas anuais, há que se considerar que o comércio online da empresa teve um crescimento durante esse mesmo período, como uma forma de

subverter a condição-mundo em que se vivia. Com o isolamento físico, no primeiro trimestre de 2020, os canais virtuais de venda e atendimento da empresa demonstraram crescimento quando comparados com o mesmo período de 2019 (CIA HERING, 2020a). Em razão da baixa circulação de pessoas nas ruas e shoppings, a venda de produtos nas lojas físicas decaiu, e as vendas realizadas no *e-commerce* ganharam destaque, ampliando (ou mantendo) o rendimento da empresa no período. Salientamos, que antes mesmo da fusão com o Grupo SOMA ou da existência da pandemia, a Hering já atuava no *e-commerce*, buscando maximizar os lucros.

3.3 - AQUISIÇÃO DA CIA HERING PELO GRUPO SOMA

No fim de abril de 2021, o Grupo SOMA conseguiu fechar o acordo de aquisição da Cia Hering, por cerca de R\$ 5,1 bilhões, cobrindo a oferta de R\$ 3 bilhões da concorrente Arezzo (BRANDÃO e RAVAGNANI, 2021). Esse processo de fusão ocorreu pouco tempo depois que a Cia Hering começou apresentar queda em seus rendimentos e que, mais tarde, foram agravados pela crise econômica gerada pela pandemia da Covid-19 (MONEY TIMES, 2020). Uma parte do valor da compra foi negociado através do pagamento parcelado aos acionistas da empresa, e o resto foi pago através de repasse em ações do Grupo SOMA aos acionistas da antiga Cia Hering, conforme Figura 1 e Figura 2.

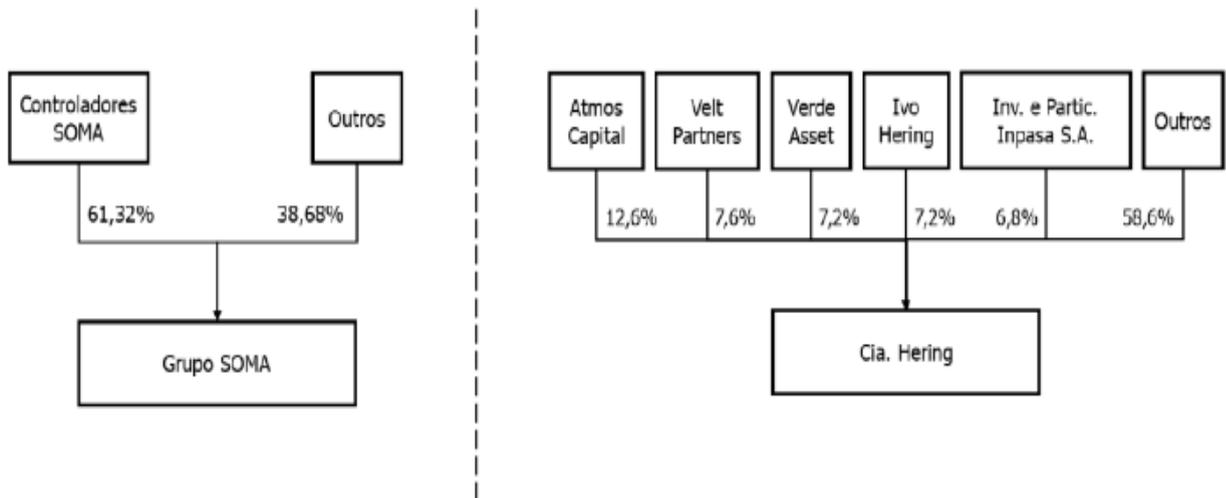
De acordo com Filho et al (2016, p. 68),

As empresas buscam as fusões no intuito de ganhar mercado, aumentar os números de clientes, buscar novas tecnologias, reduzir custos e gastos, aumentar volume de produção, enfim se tornarem mais competitivas. Para a realização da fusão deve se respeitar normas impostas pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) devido ao risco de monopólio de mercado.

A fusão dessas duas empresas em questão, tem grande importância para o cenário nacional do setor têxtil, uma vez que consolidadas, o Grupo SOMA tornou-se uma das cinco maiores corporações do setor de confecções no Brasil (GHIRALDI, 2021). Antes da fusão, as ações do Grupo SOMA eram controladas por sócios majoritários, donos da Animale e da FARM – empresas que foram incorporadas em 2010 e deram início ao Grupo – e também de demais sócios que possuíam pequenas ações (SCOGNAMIGLIO, 2021). Já a Cia Hering era controlada

por uma série de empresas de gestão de recursos, de sócios que possuíam pequenas ações e também por membros da própria família Hering.

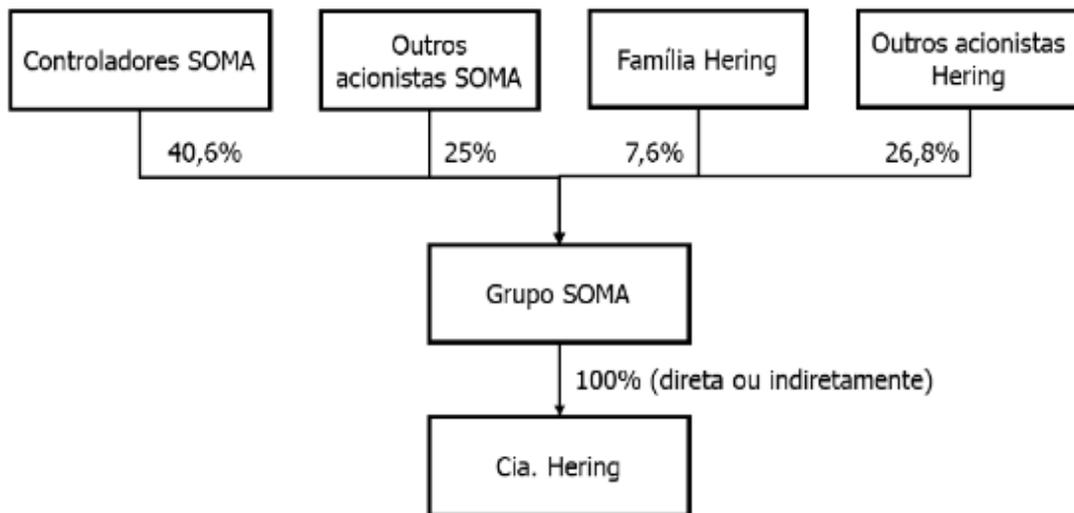
Figura 2 - Gestão das empresas antes da operação



Fonte: Brasil (2021).

Cabe salientar, dessa forma, que a Hering não deixou de existir após a negociação com o Grupo SOMA, ela ainda existe enquanto uma corporação que está subordinada aos comandos do SOMA (Figura 2). Nesse processo de integração, formou-se uma mega corporação, que agora, passa a controlar as marcas da linha *premium* que o Grupo SOMA possuía e, também, as marcas da empresa Cia Hering, voltadas para o público de classe média e classe média baixa (CIA HERING, 2021). Sendo assim, as marcas que a Cia Hering possuía, como a DZARM, a Hering e a Hering Kids, continuam ativas no mercado, ainda que, algumas modificações de logística e atuação tenham sido realizadas à medida em que ocorre uma verticalização do comando produtivo (SOMA, 2021a).

Figura 3 - Gestão da Hering após a operação



Fonte: Brasil (2021).

Segundo informações disponibilizadas pelo Grupo SOMA, o objetivo é utilizar as marcas já consolidadas da antiga Cia Hering, unificando com estratégias das marcas que o grupo possui, utilizando potencialidades para aprimorar vendas e expandir a lucratividade. Uma vez que esse processo de fusão ocorreu pouco tempo depois que a Cia Hering começou apresentar queda em seus rendimentos e que, mais tarde, foram agravados pela crise econômica gerada pela pandemia da Covid-19 (MONEY TIMES, 2020). Segundo informações da empresa,

A Operação permitirá à Companhia dar continuidade ao seu plano de expandir seu portfólio de marcas, ampliando sua oferta de produtos de forma complementar aos seus negócios no setor de moda e varejo, possibilitando (i) a ampliação de seu potencial de atuação no mercado de moda, vestuário e acessórios nacional; e (ii) a consolidação de uma plataforma de marcas no varejo de moda, ampliando o seu mercado endereçável total, conectando diferentes audiências e abrindo um novo espaço e avenida de crescimento dado o portfólio complementar. (SOMA, 2021a, p. 08)

Ainda, de acordo com informações publicadas em relatórios da empresa,

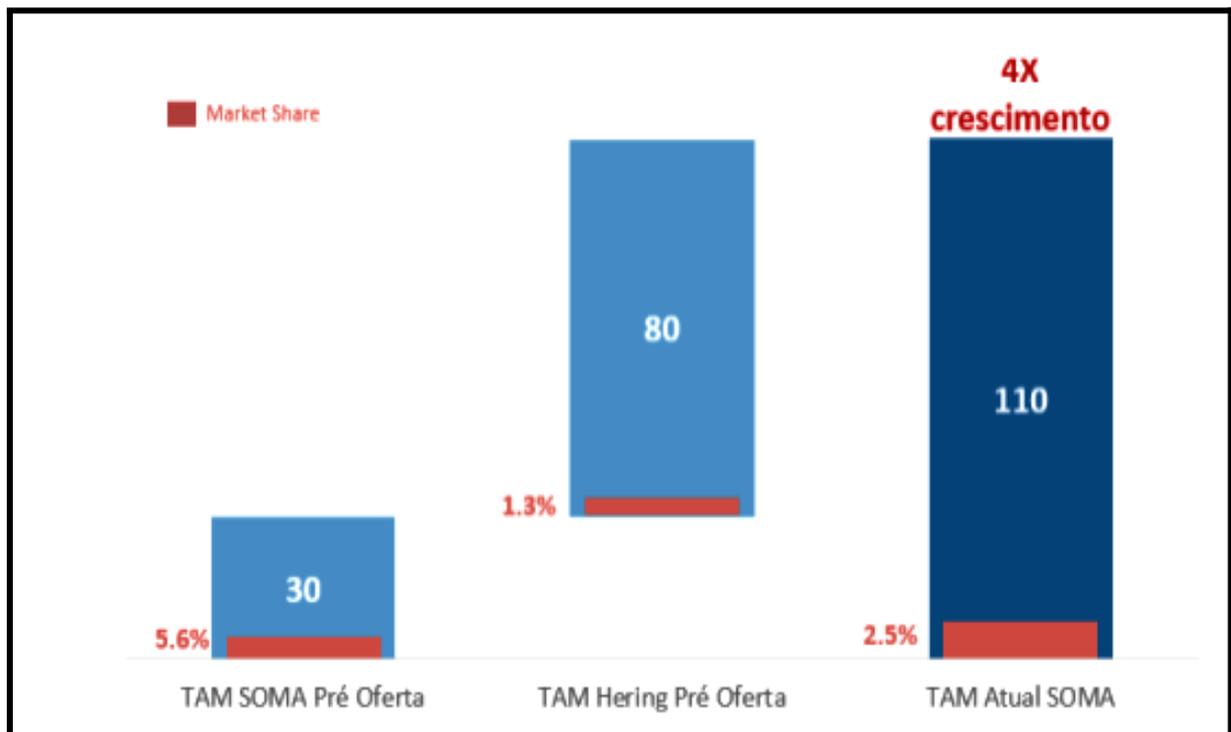
A operação expandirá significativamente o mercado endereçável da Companhia, levando ao casual e ao básico. O Sr. Fábio Hering terá um assento no Conselho de Administração e Thiago Hering continuará liderando a marca. A incorporação de ações da Hering será feita por uma subsidiária detida integralmente pelo Grupo Soma, fazendo com que a mesma passe a ser subsidiária integral da Companhia. (SOMA, 2021a, p. 11).

Como visto acima, na Figura 2, a incorporação da Cia Hering pelo Grupo SOMA, resultou em uma integração horizontal, entendendo que

[...] a sobreposição horizontal entre suas atividades considerando a segmentação do mercado de vestuário e acessórios de alto padrão é bastante limitada, quase inexistente, de modo que o mercado afetado deve ser analisado de forma ampla, em razão da natureza complementar das atividades dos grupos envolvidos, pois o Grupo SOMA se caracteriza por ter como público alvo consumidores das classes A e B que valorizam produtos que tenham tecidos nobres, cortes e acabamento de qualidade, e estampas e designs inovadores, enquanto a Cia. Hering é conhecida pela oferta de peças mais básicas, tanto da perspectiva da modelagem quanto da perspectiva das estampas e dos materiais. (SEI/CADE, 2021, s.p.).

Com a fusão entre empresas, que antes competiam no mesmo ramo produtivo, embora com públicos de classe distintos, agora, passam a trabalhar em sinergia. O objetivo é agregar estratégias para potencializar a produção, expandindo também o mercado consumidor, pois uma única empresa passa a atender diferentes segmentos. Ao unir duas empresas, unem-se também os clientes, criando uma mega corporação, assim como pode-se visualizar no Gráfico 1, o tamanho das empresas pré-compra e pós-compra.

Gráfico 1 – Crescimento do Grupo SOMA após fusão



Fonte: (SOMA, 2022).

É alicerçado nos sistemas técnicos já existentes, que os agentes capitalistas se reconfiguram, e conseguem perpetuar suas atividades ante as eventuais crises que surgem, seriam essas as medidas de contenção da crise (HARVEY, 2010). A fusão de companhias, enquanto uma medida para conter a crise do capital,

configura também, um processo de busca por hegemonia da empresa no ramo em que atua (HARVEY, 2010). Uma vez que os recursos de duas empresas se unem, formando uma forte concorrência para as outras empresas que atuam no mesmo ramo. Desse modo,

Esse meio técnico-científico-informacional, se por um lado possibilita aos sistemas hegemônicos da economia e da política estenderem sua rede de exploração e drenagem da riqueza por todo o território, de outro lado, o meio geográfico assim instrumentalizado possibilita além da concentração da renda, a centralização do comando e concentração do poder de mando. Concentrações e centralizações essas que interferem diretamente nas possibilidades de desenvolvimento do país. (SCHERMA; KAHIL, 2010, p. 4294).

A integração entre Cia Hering e a SOMA acarretou em uma reconfiguração da atuação dessas no território. Alicerçadas nos sistemas técnicos, nos lugares de pensar e nos lugares de fazer (SANTOS, 2021), a reconfiguração estrutural da empresa, impactou também a divisão do trabalho no território brasileiro. Antes da fusão da empresa, o centro de comando da Cia Hering se localizava em Blumenau (SC), enquanto um espaço das atividades criativas, de pensar as questões de produção, de marketing, de logística, etc. Após a fusão, a central de comando da Hering também foi transferida para o Rio de Janeiro (RJ), onde também se localiza a central de comando do Grupo SOMA, reforçando assim os lugares das capitais para um adensamento do trabalho criativo (SANTOS, 2021).

É assim que as grandes capitais do Brasil se constituem enquanto espaço de realizar os trabalhos criativos, de pensar, e os outros lugares, são submetidos aos trabalhos de fazer, de execução, bem como o processo de terceirização da produção da empresa, realizado no Nordeste. Nesse sentido, os lugares mudam suas funções no território, a serviço das empresas (SANTOS, 1993). Quando

As respectivas tarefas são consideradas prioritárias e as aglomerações urbanas são preparadas para realizá-las a contento. As demais tarefas, consideradas menos relevantes, agregam-se, por necessidade funcional, mas de forma subordinada, às tarefas hegemônicas. A cidade se define segundo as modalidades dessas combinações dependentes do grau de desenvolvimento regional e da amplitude da respectiva divisão territorial do trabalho. As atividades não-hegemônicas são, em geral, deixados à "espontaneidade" do mercado. (SANTOS, 1993, p. 108).

Nesse sentido Ghiraldi (2021) afirma que a grande leva de aquisições e fusões de empresas logo no início da pandemia, ocorreram com empresas de menor porte, ou que já estavam passando por um momento financeiro complicado, e que

foram agravados com a chegada da pandemia. Por meio desse contexto inesperado de crise e queda no faturamento da produção que as grandes corporações, também entendidas enquanto agentes globalizadoras do capitalismo (SANTOS, M. 2020), buscam novas soluções. No que tange às transformações nas formas de atuação das empresas, Harvey (2010, p. 307) já salientava que

[...] o capitalismo cria sua própria geografia histórica distintiva. Sua trajetória de desenvolvimento não é previsível em nenhum sentido comum exatamente porque sempre se baseou na especulação – em novos produtos, novas tecnologias, novos espaços e localizações, novos processos de trabalho (trabalho familiar, sistemas fabris, círculos de qualidade, participação do trabalhador) etc.

É nesse complexo que surgem novas formas de posicionamento da empresa ante ao público. Os antigos modos de atuação da empresa dentro do próprio território tendem a se reconfigurar. À medida em que a circulação de produtos que existia em um período pré-pandemia é dissolvido e remodelado, logo, as dinâmicas de produção, distribuição e venda também serão.

Esse processo de aquisição da Cia Hering em meio a crise da pandemia da Covid-19, é um exemplo de movimentações que as corporações fazem, criando coalizões entre empresas que começam a apresentar baixa lucratividade, especialmente quando as ações estão em queda, barateando o preço de compra. São transformações comuns que ocorrem na interface do capitalismo, à medida que crises de lucratividade se instalam, elas tendem a se reconfigurar, especialmente em um regime de acumulação flexível (HARVEY, 2010). Em suma, a fim de minimizar os prejuízos, a empresa visou reorganizar as lógicas e as estratégias produtivas durante a pandemia, buscando atravessar o que aqui consideramos enquanto uma crise do modo de produção capitalista.

4 - “A ECONOMIA NÃO PODE PARAR”: O CIBERESPAÇO COMO POSSIBILIDADE PARA NOVAS TERRITORIALIDADES EM MEIO À PANDEMIA DA COVID-19

Ainda no início da pandemia da Covid-19, um dos representantes do Governo Federal (2019-2022), ao participar de uma conferência com empresários, sustentou o seu discurso afirmando que as atividades econômicas do país não deveriam ser paralisadas (CNN, 2020). Tal narrativa, intimamente alinhada com as concepções neoliberais do século XXI, foi defendida com a justificativa de que o fechamento de lojas, empresas e demais serviços acarretaria em uma retração econômica e perda na lucratividade das mesmas.

É inegável que o modo e o ritmo produtivo de empresas, das mais diversas áreas, foi afetado pela pandemia da Covid-19, e muitas tiveram que reestruturar as lógicas de produção e/ou de comercialização. Em razão dos planos de enfrentamento à pandemia terem sido realizados de forma isolada e fragmentada pelos governos estaduais e municipais, as indústrias localizadas em diferentes unidades federativas tiveram que se organizar de acordo com os decretos e recomendações vigentes no período pandêmico.

Desse modo, houve uma grande tendência das empresas investirem no mercado digital, ou *e-commerce*, algo necessário para o contexto e que já se mostrava crescente no Brasil e no mundo, durante o século XXI, em função do cenário de digitalização. Isso fica em evidência em reportagens e sites de empresas de marketing digital, que neste nicho de mercado, encontraram uma potencialidade no mercado financeiro, apresentando crescimento em 2020 de 47% em relação a 2019 (BELTRÃO, 2021).

4.1. O E-COMMERCE COMO POSSIBILIDADE NO CIBERESPAÇO

Novas formas de produção e organização do território, vão sendo moldadas no espaço, a partir do acúmulo de tecnologias e informações. Nesse sentido, novas territorializações vão sendo criadas, bem como as antigas vão sendo reformuladas. De acordo com Haesbaert (2004), pensar o território tem uma conotação estritamente política, de dominação e poder. Conforme palavras do autor

Território, assim, em qualquer acepção, tem a ver com poder, mas não apenas ao tradicional 'poder político'. Ele diz respeito tanto ao poder no sentido mais concreto, de dominação, quanto ao poder no sentido mais simbólico, de apropriação. (HAESBAERT, 2004, p. 01)

No capitalismo, o poder econômico está estreitamente vinculado com os mandos e desmandos do território, portanto, este, também apresenta um viés econômico. No mundo globalizado, onde divergências sociais, econômicas e culturais se entrecruzam a todo momento, há uma interação entre as diferentes territorialidades que são criadas a partir de tais esferas (HAESBAERT, 2004).

Do mesmo modo que as temporalidades do mundo globalizado discutidas por Milton Santos (2020, p. 126, grifo do autor), se mostra paradoxal, pois “[...] a verdadeira oposição existente entre a natureza das atividades *just-in-time*, que trabalham com um relógio universal, e a realidade das atividades que, juntas, constituem a vida cotidiana”. Portanto, não se pode dizer que a produção das territorialidades se dão de forma singular, incrustadas em caixinhas, onde são homogêneas, produzidas por grupos fechados, que não se relacionam com outros (HAESBAERT, 2004). Para tal, entende-se que a própria globalização se comporta como agente propulsor para criação de novas territorialidades e reformulação das antigas.

De acordo com Haesbaert (2004, p. 07), as lógicas dos diferentes territórios que estão dispostas no meio geográfico, estão conectadas, se entrecruzam e a antiga “hegemonia dos territórios-zona estatais que marcaram a grande colcha de retalhos política, pretensamente uniterritorial [...] do mundo moderno, vê-se obrigada, hoje, a conviver com novos circuitos de poder”.

Nesse sentido há diversas concepções sobre o que de fato é o ciberespaço e como ele impacta na vida das pessoas. A princípio, o ciberespaço pode parecer como uma ferramenta de comunicação e trabalho inofensiva, que não tem muito impacto, já que esse “mais que um lugar, ou um não-lugar, ou até mesmo um lugar virtual, afirma-se como um espaço imaterial” (SILVA, 2005, p. 02).

No entanto, entendemos no presente trabalho, o ciberespaço a partir das concepções de Bicalho e Morais (2016, p. 09-10), que o consideram sendo

[...] feito por meio de módulos de processamento, como computadores pessoais, celulares, tablets, notebooks, entre outros, que deixam de ser um centro e passam a ser um nó de uma grande rede universal, sendo impossível traçar os limites e as possibilidades de acesso ao conteúdo

deste espaço onde se estruturam novas relações sociais, econômicas e de poder.

Desse modo, no estágio da globalização atual, as operações dadas no território não podem, de modo algum serem realizadas de modo outro que não esteja estreitamente vinculado com as conexões de dados e informações no território digital (SANTOS, M. 2020). Mas não se pode negar a existência de uma certa dificuldade de entender essas novas territorialidades que são criadas e reconfiguradas quase que instantaneamente no âmbito digital. Segundo Silva (2005, p. 02) “para a Geografia, a busca do lugar para explicar as transformações espaciais tende a perder o rumo das orientações de localização no ciberespaço. As noções básicas de localização e desenraizamento ficam confusas”.

Assim, no vai e vem do dia-a-dia, diferentes grupos de sujeitos, criam diferentes territorialidades, permeando questões que perpassam as diferenças de classes sociais, raça e gênero, são de modo também igual, reproduzidas no território virtual. No entanto, há uma singela diferença, pela participação coletiva na vida social. Ainda que essas bolhas existam, no cotidiano elas tendem a estarem atravessadas e entrelaçadas, seja em razão do trabalho que se faz necessário estar em contato com pessoas que não fazem parte da mesma classe social, opinião política, orientação sexual, gênero, etc.

Da mesma forma, pode-se dizer que há a criação de territorialidades dentro do ciberespaço, especialmente nas redes sociais, sendo essas bolhas gerenciadas por algoritmos. Mas no que tange às questões de serviços e produtos, essas bolhas são facilmente atravessadas com publicidades, criando uma falsa necessidade de compra ou aquisição do produto/serviço. As grandes marcas e lojas que passam a oferecer serviços de vendas e prestação de serviços por meios virtuais, concomitantemente com as redes sociais, são as principais propulsoras da falsa necessidade de compra.

Nos estudos de Milton Santos, nos quais ele discute a globalização enquanto perversidade, ao falar da “informação”, compreendemos que nessas discussões, o ciberespaço se faz presente. De acordo com o autor, as grandes empresas e marcas “brigando pela sobrevivência e hegemonia, em função da competitividade [...] não podem existir sem a publicidade, que se tornou o nervo do comércio” (SANTOS, M. 2020, p. 40).

4.2 - O REPOSICIONAMENTO DA HERING NO MERCADO E INVESTIMENTO NO E-COMMERCE

Diversas empresas durante o auge da pandemia (assim como a própria Hering), na tentativa de solucionar a queda na lucratividade, investiram na comercialização dos produtos e serviços por meio de canais digitais, migrando a atuação para o ciberespaço, através do *e-commerce* (SANTOS; DIB, 2020). Assim as compras poderiam ser efetuadas sem que os clientes precisassem se deslocar de casa para fazê-las ou recebê-las. Por consequência, as empresas tiveram que reorganizar a sua lógica de produção e venda no território.

Devido ao enfrentamento da pandemia e as medidas de restrição de circulação e funcionamento de estabelecimentos, o *e-commerce* surgiu como uma possibilidade em meio a crise. Assim, denota-se que de modo algum a economia parou durante a pandemia da Covid-19, ela apenas se reconfigurou, sendo esse, um movimento intrínseco do sistema capitalista e do território.

A pandemia da Covid-19 criou um cenário de instabilidade econômica que afetou a lucratividade de diversas empresas. De acordo com uma entrevista concedida à Revista O Globo, Roberto Jatahy, presidente do Grupo SOMA afirma que a empresa não escapou dos efeitos negativos na economia (CAVALCANTI, 2022). Como uma resposta à crise, as empresas tiveram que reposicionar sua forma de atuação no mercado ou reconfigurar estratégias, e a Hering foi um desses exemplos. A empresa teve uma queda significativa na lucratividade, e como forma de contornar a crise, se incorporou à SOMA, que se aproveitou do momento de fragilidade dos lucros da empresa, e queda nas ações, para realizar a fusão (CAVALCANTI, 2022).

Segundo Nascimento (2022), a reformulação da Cia Hering pelo Grupo SOMA, passou por um longo período de reestruturação da marca, na tentativa de frear as dificuldades que a companhia enfrentava antes de ser adquirida. Havia uma dificuldade da marca manter o seu abastecimento de estoque, bem como havia problemas na definição de preços dos produtos (MULLER, 2022). Em entrevista, ao falar sobre os problemas encontrados na organização da empresa, o presidente do Grupo SOMA, Roberto Jatahy, afirmou que

O grande desafio da Hering também é *sourcing* (contratação de fornecedores), por incrível que pareça. Apesar de ela ter uma estrutura verticalizada (que inclui indústria), cadeia robusta, também perdeu muitos

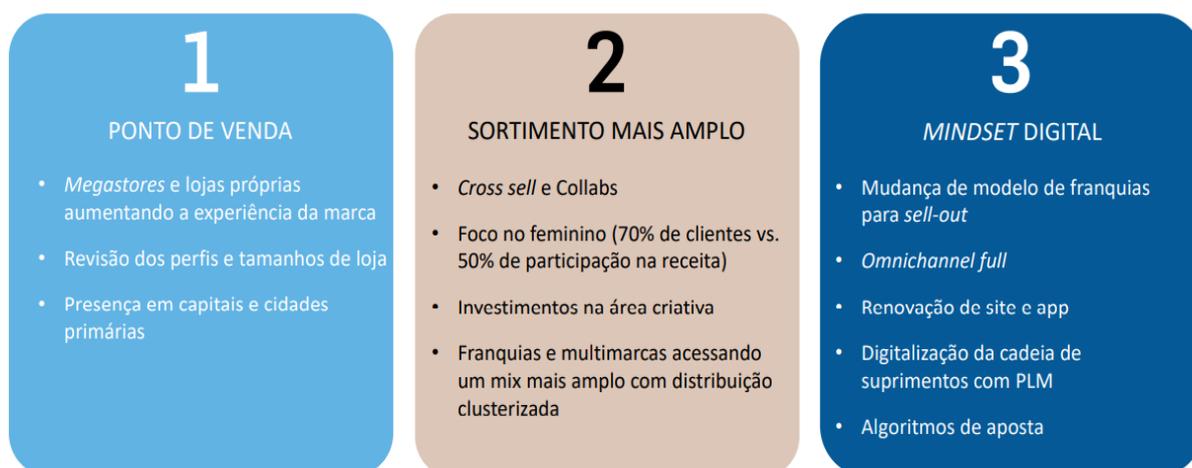
postos de trabalho e teve confecções entre fornecedores em Goiânia descontinuadas, deixando a Hering desabastecida. [...] Tanto que hoje a gente está comprando produto acabado, inclusive na América do Sul, e conseguindo importar para poder suprir a demanda. Ela tem um potencial. O que temos feito é tentar atender a demanda que a Hering tem e que não está conseguindo atender há algum tempo. E esse é um problema estrutural da Hering, pré-pandemia. Ela tem uma cadeia de fornecimento extremamente eficiente em custo. (MULLER, 2022, s.p.).

O caso de reformulação da Hering pelo Grupo SOMA, manteve algumas estratégias que já eram utilizadas, visando dar continuidade a estratégias que geravam lucratividade para a empresa. Ou seja, a empresa não diminuiu ou encerrou contratos com lojas franqueadas, nem com lojas multimarcas que vendem produtos Hering (BARBIERI, 2021). Segundo os relatórios do SOMA (2022, p. 94),

Além de atuar no mercado varejista, a Companhia conta com uma participação relevante dos seus negócios oriunda do mercado de atacado, comercializando seus produtos através de aproximadamente 11.800 revendedores multimarcas, o que a permite atingir uma alta capilaridade no país, distribuindo suas marcas em mais de 1.100 cidades brasileiras.

Assim, o investimento nos canais digitais, e conciliação com o comércio físico das próprias lojas e das lojas multimarcas, aprimorou ainda mais a penetração de produtos das marcas por todo território nacional, resultando em um crescimento no faturamento da Hering em 2021, se comparado com 2020. Além disso, a empresa apresenta na sua reformulação, três pilares principais de ações que precisam ser tomadas e/ou desenvolvidas para a renovação da marca (SOMA, 2021a).

Figura 4 - Três pilares para o reposicionamento da Hering



Fonte: (SOMA, 2021b).

Nesse processo de reconfiguração da Hering, de acordo com relatórios de resultados do Grupo SOMA, era possível encontrar algumas falhas na gerência de processos de organização e venda de produtos da empresa, que foram levados em conta para melhorar o desempenho da marca, a partir da reformulação. Ao solucionar os problemas relacionados à reposição de mercadoria, a empresa buscou ampliar a terceirização dos produtos, visando alinhar demanda e capacidade de produção. Desse modo, não diminui-se a escassez de produtos, já que a demanda é considerada, bem como, não há sobra de coleções, que tendem a saírem de linha e conseqüentemente, acarretam perda de lucratividade (SOMA, 2021b).

Ainda segundo informes publicados no site do SOMA (2021a, p. 20), dentro dos objetivos a serem alcançados, encontram-se a criação de “produtos de moda que geram desejo”. Em complemento, a empresa também realizou investimentos em áreas criativas da Hering, ou seja, a grande aposta é nas áreas da comunicação e marketing, voltados especialmente para áreas das redes sociais gerando mais desejo de compra por parte do público consumidor (SOMA, 2021a).

Nesse sentido, Milton Santos (2020, p. 39-40), afirma que os sistemas de informação e comunicação apresentam dois espectros: “um pelo qual ela busca instruir, e um outro, pelo qual ela busca convencer”. Assim, não somente as lógicas produtivas das empresas se reconfiguram com as crises geradas pelo próprio capital, mas também o consumo tende a se reconfigurar ao passar do tempo.

Falava-se, antes, de autonomia de produção, buscava-se também manipular a opinião pela via da publicidade. [...] Mas atualmente, as empresas hegemônicas produzem o consumidor antes mesmo de produzir os produtos. Então, na cadeia causal, a chamada autonomia da produção cede lugar ao despotismo do consumo. Daí, o império da informação e da publicidade, mas todas as coisas no comércio acabam por ter essa composição: publicidade + materialidade; publicidade + serviços, e esse é o caso de tantas mercadorias cuja circulação é fundada numa propaganda insistente e frequentemente enganosa. (SANTOS, M. 2020, p. 48-49)

Do mesmo modo, a Hering buscou, ao reconfigurar seu posicionamento no ramo de vestuário, inserir alguns pontos que buscam aproximar a marca do consumidor, através da “individualização do Visual Merchandising de acordo com cada público; aprimoramento da estratégia de trade marketing e alavancar as iniciativas de *storytelling*” (CAMARGO, 2022). De modo geral, o *storytelling* tem sido amplamente utilizado pelas empresas que buscam aproximar os clientes com a marca e/ou produto.

Segundo Burrowes (2015), tal estratégia consiste na criação de uma história, colocando em evidência o produto que se pretende vender. Normalmente se justifica pela apelação a necessidade do consumidor de estar incluso nas tendências da moda, ou então, cria-se uma falsa necessidade. Não é raro, ao navegar por redes sociais como o Instagram, Tik Tok e Twitter, encontrar diversas empresas enviando produtos de novas coleções para influenciadores digitais, com review dos produtos. Que sempre são pintados como itens de extrema qualidade, sendo a última tendência da moda, criando uma falsa sensação de necessidade (BURROWES, 2015).

O reposicionamento da marca durante a pandemia, após ser incorporada pelo Grupo SOMA, foi de fundamental importância para que a empresa voltasse a estabilizar a lucratividade. Após esse processo de fusão, a ex-Hering e o Grupo SOMA buscaram trabalhar em sinergia, otimizando a cadeia produtiva e os lucros, já que as marcas Hering passaram a incorporar uma das maiores empresas do que atuam no *e-commerce* do Brasil (HERING, 2021b).

A fim de alcançar o aumento das vendas digitais da Hering, bem como suas marcas (DZARM, Hering Kids e Hering), o Grupo SOMA buscou traçar pilares estratégicos, para que os produtos tivessem alta nas vendas (SOMA, 2021b). Esse processo de investimento no *e-commerce* se estrutura através da sinergia entre Hering e o SOMA. Segundo relatórios do Grupo SOMA (2022, p. 93), esse processo de reposicionamento e aumento da lucratividade se baseiam na

[...] geração de valor através da captura de sinergias operacionais entre as partes e um potencial de criação de valor mútuo, com grande troca de melhores práticas, tendo como pilares centrais: (i) utilização e difusão de uma cultura digital e implantação de produtos digitais do Soma Labs em todas as etapas da cadeia de valor de Hering; (ii) transferência de know-how entre P&D das marcas; (iii) fortalecimento da cadeia de fornecimento, com maior escalabilidade e capacitação industrial para produção verticalizada de algumas linhas de produtos das marcas atuais da Companhia; (iv) expertise em franquias sendo difundida para algumas marcas da Companhia; (v) potenciais ganhos de eficiência tributária e operacional entre áreas e (vi) execução de colaborações (“collabs”) entre marcas das empresas, utilizando do alto volume de clientes de Hering e da Companhia.

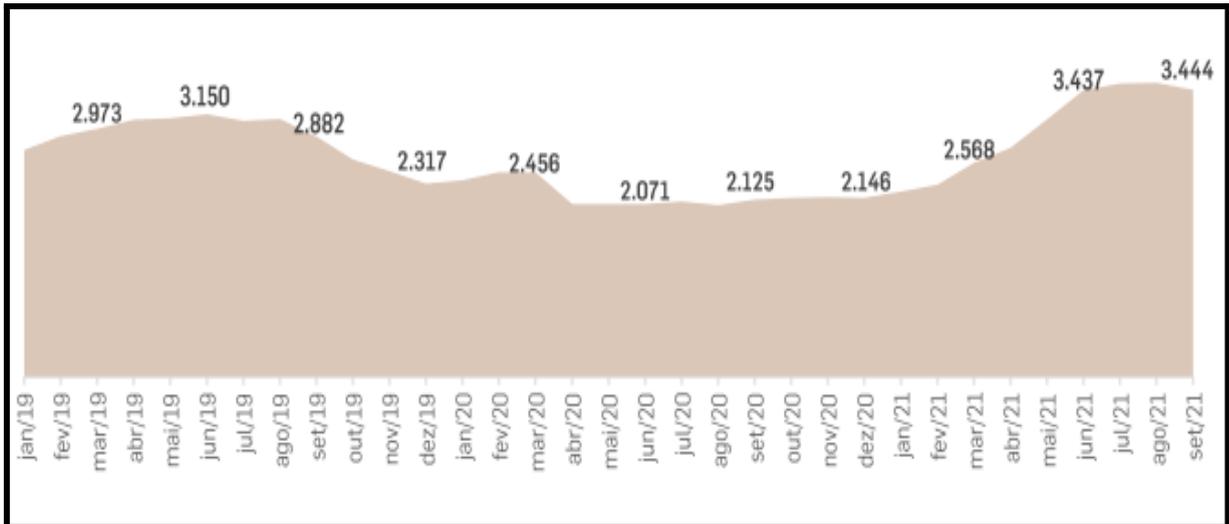
Buscando maior capilaridade para o seu portfólio, o Grupo SOMA buscou utilizar o *cross-selling* nas vendas dos produtos, essa estratégia busca mesclar o público consumidor das diferentes marcas⁷, aumentando as vendas, fortalecendo o

⁷ Visto que o portfólio do Grupo SOMA conta com marcas como a Animale e FARM, voltadas a classe média alta, e também público de classe média baixa, majoritariamente consumidor de produtos Hering.

portfólio em meio a um mercado altamente competitivo (SOMA, 2021b). Nas concepções de Harvey (2010, p. 184), o exemplo de reconfiguração da Hering, denota um “reescalonamento da crise [...] ao mesmo tempo em que se provoca uma radical reconstituição de configurações espaciais em uma diversidade de sistemas de controle do trabalho pode prevalecer ao lado de novos produtos e padrões”. Nesse caso, ao repensar as estratégias de venda e produção da empresa, há uma alteração na organização e dinâmica do território em que as instalações da empresa se faz presente.

Nessa reconfiguração, a empresa buscou expandir os canais digitais, vinculando esses, aos canais físicos. Nesse caso os clientes poderiam realizar a compra online e retirar na loja, ou receber em casa. Todo esse processo, causa um reorganização nas lógicas dispostas pela empresa no território. E para expandir as vendas online da Hering, o Grupo SOMA investiu cerca de R\$ 131 milhões em 2021, para a transformação dos canais digitais, melhorando as plataformas de vendas (MACHADO, 2021). Do mesmo modo, a empresa buscou integrar os estoques dos canais multimarcas, das franquias e do *e-commerce*, impulsionando também a venda online através dos canais físicos, onde o cliente pode realizar a compra pelo site e retirar nas lojas físicas (SOMA, 2021b).

Além disso, o Grupo SOMA visava expandir o número de lojas das marcas Hering, e segundo dados do último relatório publicado, referente ao ano de 2022, “[...] a Cia. Hering encerrou o ano com 766 lojas em todos os estados brasileiros, das quais: 685 Hering Store, 64 Hering Kids, 15 Outlets e 02 lojas da marca DZARM. Além de 20 lojas no mercado internacional” (SOMA, 2022, p. 93). A fim de conseguir manter a produção e as demandas das lojas e filiais, em 2021 a empresa retomou contrato com fábricas para a produção de peças. Os contratos de terceirização produtiva, que antes a Cia Hering, em meio à retração econômica da pandemia, rompeu com pequenas fábricas localizadas especialmente no Nordeste, já demonstram crescimento no pós-pandemia, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Evolução da base de faccionistas

Fonte: (SOMA, 2021b)

Conforme as estratégias utilizadas pela empresa, visando estruturar a cadeia produtiva a fim de conseguir manter a demanda dos consumidores, há um crescente investimento na base faccionista, que já ultrapassa o número pré-pandemia. Como resultado desse processo, as vendas da Hering, bem como os problemas relacionados ao abastecimento dos estoques foram sanados, em conjunto com o modelo de distribuição de mercadorias por meio dos multicanais da empresa.

Nessa perspectiva, a antiga estratégia da Hering, em manter uma cadeia que produz suas próprias peças e produtos é deixada de lado em razão da terceirização, que minimiza as possibilidades de perdas de estoque e mercadorias, sendo uma inovação nas lógicas operacionais da empresa. Desse modo, a “raíz industrial [da Hering] fica no passado e entra em ação uma visão de gerar desejo no consumidor final, uma cadeia mais puxada e menos empurrada” (PESSOA, 2022, s.p.). É assim que o Grupo SOMA atua com a Hering, buscando aumentar o giro dos produtos conforme a demanda dos consumidores, diminuindo a quantidade de peças em estoque, que podem acabar saindo de linha, e tendo que serem vendidas por um preço abaixo do esperado.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo econômico Neoliberal, põe o lucro acima das preocupações com a vida e bem-estar dos cidadãos, se tornando banal. Essa doutrina sócio-econômica vai se incorporando no dia-a-dia, moldando a forma como as pessoas percebem e vivem o mundo (HARVEY, 2008). Mas ao que se sabe, e o que vem sendo observado ao longo do tempo, é que essas crises não afetam de modo significativo as grandes corporações e empresas, uma vez que estas já apresentam uma solidez na sua infraestrutura e nas estratégias de produção.

Redesenhar estratégias, procurar saídas para a crise não parece ser uma grande dificuldade, uma vez que já é próprio do capitalismo, se reinventar em processos de crise. Assim, denota-se que as estratégias utilizadas pela Hering para continuar atuando no mercado de confecções em meio à crise pandêmica, perpassou por algumas estratégias principais: a fusão com outra grande corporação do ramo e o investimento no *e-commerce*, expansão do público consumidor e a expansão da terceirização produtiva.

Visando esses problemas estruturais que a empresa já apresentava antes mesmo de ser adquirida, bem como as outras questões agravadas com a pandemia da Covid-19, o Grupo SOMA buscou reformular algumas lógicas de atuação reposicionando a marca Hering no mercado. Os reposicionamentos e reorganizações da empresa frente à crise, não é algo novo, já que os sistemas de operação e produção, se tornam obsoletos com o tempo. Segundo Milton Santos (2020), essas sucessões das crises são lidas como a evolução do capitalismo, Em complemento, Harvey (2010, p. 179) destaca que

Podemos, [...] referir muitas das mudanças superficiais do comportamento econômico e das atitudes políticas a uma simples mudança de equilíbrio entre sistemas fordistas e não fordistas de controle do trabalho associada com a composição de uma dada disciplina aos primeiros, seja através da competição com estes últimos (reestruturações e racionalizações forçadas).

Ainda de acordo com Harvey (2010), esse contexto explicita a velha lógica da modernidade contra o atraso, e as empresas que conseguem apresentar recursos e alternativas vistas como “inovadoras”, conseguem perpassar a crise, até que sejam golpeadas por outra. Salienta-se ainda que, não necessariamente as soluções para as crises sejam criadas do zero, é comum que parte do sistema e das estratégias

que já eram utilizadas se mantenham e que sejam acrescentados alguns pontos estratégicos de inovação que tendem a superar os problemas (SANTOS, 2013).

Além da aposta no *e-commerce*, a remodelação das estratégias da Cia Hering após ser adquirida pelo Grupo SOMA, perpassa também o público consumidor da marca. Ainda que as marcas do portfólio da SOMA competem no mesmo nicho, as propostas são voltadas a públicos sociais distintos e apresentam também, uma proposta de moda diferente. Uma vez que as produções da Cia Hering e das suas marcas – como a DZARM, Hering e Hering Kids – são voltadas a classe baixa e classe média baixa e apresentam um estilo mais casual e básico. Já as marcas que compõem o Grupo SOMA, como a Animale, FARM, OFF Premium, etc, são voltadas à classe média alta, trabalhando com estampas que destacam elementos inspirados da fauna e da flora brasileira.

Assim, em um contexto geral, ao analisar a história da Hering, bem como todas as reconfigurações pela qual a empresa passou ao longo dos quase 150 anos, é possível afirmar que, no capitalismo, mesmo as empresas ditas “tradicionais”, não conseguem se manter na concorrência de mercado se não estiverem, constantemente, se reinventando. É o sistema novo em contraposição ao antigo, por isso, os estudos de Walter Santos (2020), reforçam a relevância que os meios de comunicação e marketing têm na venda dos produtos e mercadorias.

Há que se pensar também, na forma como grandes corporações criaram estratégias e reagiram a pandemia, denota de forma muito clara, os privilégios das classes mais abastadas. De acordo com Harvey (2010), os direitos trabalhistas sempre são os primeiros a serem atacados quando uma crise do capital surge, na tentativa de diminuir os impactos da queda da lucratividade. Mas “ao mesmo tempo, sistemas alternativos de produção e de controle do trabalho abrem o caminho para a alta remuneração de habilidades técnicas, gerenciais e de caráter empreendedor” (HARVEY, 2010, p. 181).

Assim, corroboramos com os estudos de Harvey (2013), ao afirmar que as crises se impõe no capitalismo, e as empresas que conseguem os superar, são as que melhor se adaptam a elas. As reestruturações nas suas lógicas produtivas, distribuição e vendas da Ex-Hering e do Grupo SOMA, bem como o próprio processo de fusão entre as duas empresas, buscam solucionar um problema cíclico do sistema capitalista, e que não tende a se apresentar da mesma forma. É justamente por isso que as empresas sempre estão lançando novas tendências,

novos produtos, já que a “competitividade tem a guerra como norma” (SANTOS, M. 2020, p. 48), buscando a qualquer custo aumentar a lucratividade. Nesse sistema, os fins não justificam os meios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALBUQUERQUE, M. V. DE .; RIBEIRO, L. H. L. Desigualdade, situação geográfica e sentidos da ação na pandemia da COVID-19 no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. Cad. Saúde Pública, 2020 36(12), 2020.

ANDRADE, C. D.; Nova reunião: 23 livros de poesia/ Carlos Drummond de Andrade. São Paulo: **Companhia das Letras**, 2015, p. 48.

ANTONGIOVANNI, L. L. Território reticular e os constrangimentos aos territórios do cotidiano. In: Encontro de Geógrafos da América Latina, 10., 2005, São Paulo. Anais [...] . São Paulo: **Editora Usp**, 2005. p. 1018-1030. Disponível em: <http://www.observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal10/Geografiasocioeconomica/Ordenamientoterritorial/07.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BICALHO, M. G. P; MORAIS, R. C. R. Ciberespaço e território: construção de uma discussão interdisciplinar. **Percursos**, Florianópolis, v. 17, n. 34, p. 05-23, out. 2016. Quadrimestral. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/percursos/article/view/1984724617342016005>. Acesso em: 27 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Ato de Concentração nº 237. GRUPO DE MODA SOMA S.A. E CIA. HERING S.A. Brasília de 2021. **Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade**. Brasília, 2021. Disponível em: https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQA8mpB9yMg03reAz_bqOpVZaii0-s-a-BStsmwdfFv20Zpw6a6iygeTJKfvNuqC03XQc55Sowdl1TY3He8JIAdRBr4xV17. Acesso em: 15 nov. 2022.

BURROWES, P. C. "Compre essa ideia, consuma esse produto", ou como a Publicidade nos enreda em sua teia. **Revista FAMECOS**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 1241–1261, 2015. DOI: 10.15448/1980-3729.2014.3.17623. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/view/17623>. Acesso em: 8 mar. 2023.

CAMPOS, A. Hering e Riachuelo terceirizam parte da produção para oficinas no Sertão. **Repórter Brasil**, 2015. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2015/12/roupas-da-hering-e-riachuelo-vem-de-oficinas-terceirizadas-no-sertao/>. Acesso em: 21 jan. 2021

CASTILLO, R; FREDERICO, S. Espaço geográfico, produção e movimento: uma reflexão sobre o conceito de circuito espacial produtivo. **Sociedade & Natureza**, v. 22, n. 3, p. 461-474, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sn/a/fG9sSJcJXRMygQBpFjCTzTH/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

CATAIA, M. Civilização na encruzilhada: Globalização perversa, desigualdades socioespaciais e pandemia. **Revista Tamoios**, [S.l.], v. 16, n. 1, maio 2020. ISSN 1980-4490. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/tamoios/article/view/50742>. Acesso em: 15 dez. 2023.

CAVALCANTI, A. M., & SANTOS, G. F. (2022, jul./set.). A indústria têxtil no Brasil: uma análise da importância da competitividade frente ao contexto mundial. **Exacta**. 20(3), 706-726. <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.17784>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/17784/8899>. Acesso em: 20 dez. 2023.

CORRÊA, R. L. Corporação, práticas espaciais e gestão do território. **Anuário do Instituto de Geociências**, v. 15, p. 35-41, 1992.

DARDOT, P.; LAVAL, C. Neoliberalismo e subjetivação capitalista. **Revista O Olho da História**. Salvador, n. 22, p.1-15, abr. 2016. Disponível em: <https://oolhodahistoria.ufba.br/wp-content/uploads/2016/04/dlneoliberalismo.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2023.

DESCHAMPS, M. L. O. A Gebrüder Hering e a conquista do mercado nacional – 1880-1910. In: CURY, Marília Xavier (org.). Museu Hering: conquistas e possibilidades criativas. Blumenau: **Fundação Hermann Hering**, 2012. Cap. 8. p. 106-125. Disponível em: <https://fundacaohermannhering.org.br/img/publication/museu-hering-conquistas-e-possibilidades-criativas.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DRUCK, G. A tragédia neoliberal, a pandemia e o lugar do trabalho. **O Social em Questão**, 1 (49), 11-34. (2021). Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5522/552265046011/html/>. Acesso em: 24 jan. 2023.

FERREIRA, N. S. A. AS PESQUISAS DENOMINADAS “ESTADO DA ARTE”. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 79, n. 23, p. 257-272, set. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/vPsyhSBW4xJT48FrdCtqfp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 fev. 2022.

GHIRALDI, V. Grupo SOMA veste Hering. **Istoé Dinheiro**, 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/grupo-soma-veste-hering/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

HARVEY, D. O neoliberalismo: história e implicações. São Paulo: **Edições Loyola**, 2008.

HARVEY, D. Condição pós-moderna. São Paulo: **Ed. Loyola**, 2010.

HAESBAERT, R. Da desterritorialização à Multiterritorialidade. **Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina**. São Paulo: USP, Departamento de Geografia, 20-26 de março de 2005.

HAESBAERT, R. O mito da desterritorialização. Rio de Janeiro: **Bertrand Brasil**, 2004.

HAESBAERT, R. Reflexões geográficas em tempos de pandemia. **Espaço e Economia [on-line]**, v. 18, p. 1-5, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.11826>. Disponível em: <http://journals.openedition.org/espacoeconomia/11826>. Acesso em: 8 jan. 2023.

HAESBAERT, R & LIMONAD, E. O território em tempos de globalização. **GeoUERJ**. Revista do Departamento de Geografia, UERJ. Rio de Janeiro, nº 5, p. 7-19. 1º semestre de 1999.

ISRAEL, C. B. Território, Jurisdição e Ciberespaço: entre os contornos westfalianos e a qualidade transfronteiriça da Internet. **GEOUSP Espaço e Tempo (Online)**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 69-82, 2019. DOI: 10.11606/issn.2179-0892.geousp.2020.161521. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/161521>. Acesso em: 10 nov. 2022.

JURGENFELD, V. F. **Financeirização e novos espaços de acumulação**: um estudo das transformações da Hering após 1960. **História Econômica & História de Empresas**, v. 21, n. 2, 27 dez. 2018.

KAHIL, S. P. Psicoesfera: uso corporativo da esfera técnica do território e o novo espírito do capitalismo. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, 22 (3): 475-485, dez. 2010.

KROST, O., & BRANDÃO, L. (2017). A precarização das condições de trabalho em “facções” do ramo têxtil/vestuário em Blumenau/SC: a face oculta da reestruturação produtiva. DRd - **Desenvolvimento Regional Em Debate**, 7(1), 164–180. <https://doi.org/10.24302/drd.v1i1.1398>.

FUJITA R. M., JORENETE M. J. A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **ModaPalavra e-periódico** [Internet]. 2015; (15):153-174. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514051496008>. Acesso em: 06 nov. 2022.

LUCA, T. R. de. História dos, nos e por meio dos periódicos. In: PINSKY, C. B. (org.). Fontes Históricas. 3. ed. São Paulo: **Contexto**, 2020. Cap. 4. p. 111-154.

LUI, L. et al. Disparidades e heterogeneidades das medidas adotadas pelos municípios brasileiros no enfrentamento à pandemia de Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, n. 19, jan. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/JdjbBW4mBnjDd7kNnQnkwtP/>. Acesso em: 14 set. 2022.

MACHADO, L. M. Estratégias de crescimento no setor têxtil catarinense: o caso da cia. hering sa. 2010. 91 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123769>.

MACHADO, A.; SOUSA, B.; DIEGUEZ, T.; RIBEIRO, M & CUNHA, F. Empreendedorismo Social, Inovação e Benchmarking no Instagram: combate aos efeitos negativos da COVID-19 numa visão luso-brasileira, *European Journal of Applied Business Management*, 6(2), pp. 59-62. 2020

MARTA FILHO, J; OLIANI, L. H; OLIVEIRA, W; SANTOS, M. L; PASCHOALINO, W. J. FUSÕES & AQUISIÇÕES NO BRASIL: vantagens e desvantagens para as empresas brasileiras. **Revista Científica Uniar**, Araras, v. 12, n. 1, p. 68-76, maio 2016. Disponível em: http://revistauniar.com.br/cientifica/documentos/vol12_n1_2016. Acesso em: 14 nov. 2022.

MATOS, M. C.; O neofascismo da política de saúde de Bolsonaro em tempos perigosos da pandemia da COVID-19. **Blog Pela Saúde**, 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5340>. Acesso em: 26 maio 2020.

MESQUITA, F. et al. Regional hierarchies in the sugarcane agribusiness: border movement and the centrality of São Paulo. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 21, n. Rev. Bras. Estud. Urbanos Reg., 2019 21(2), p. 329–350, maio 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbeur/a/qLqzm5ZyM6SxwWJBhxwTdBb/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 02 fev. 2023.

MOHR, G. L. L.; Mundo Líquido: os desdobramentos da educação líquida na sociedade atual. In: GENGNAGEL, Claudinei Lucimar (org.). Ensino de Ciências Humanas: reflexões, desafios e práticas pedagógicas. Chapecó: **Livrologia**, 2021. p. 42-52.

NAIBO, G. J.; GRAEFF, A.; O uso do livro didático por professores de geografia durante as aulas remotas em Santa Catarina. In: COPATTI, Carina; ANDREIS, Adriana Maria; CALLAI, Helena Copetti (org.). Políticas Educacionais, Cidadania e Educação Escolar: múltiplos olhares. São Carlos: **Pedro e João Editores**, 2022. Cap. 13. p. 219-230. Disponível em:

https://pedroejoaoeditores.com.br/2022/wp-content/uploads/2022/10/EOOK_Politicas-Educacionais-Cidadania-e-Educacao-Escolar.pdf. Acesso em: 13 fev. 2023.

PEREIRA, E. A. D.; A PANDEMIA CAPITALISMO: espaços outros. In: COUTO, Aiala Colares Oliveira; MENDES, Luiz Augusto Soares (org.). Reflexões geográficas em tempos de pandemia. Ananindeua: **Editores Itacaiúnas**, 2020. Cap. 3. p. 24-30. Disponível em: <https://philarchive.org/archive/PANTSD#page=55>. Acesso em: 31 jan. 2023.

REZENDE, J. M.; Epidemia, endemia, pandemia, epidemiologia. **Revista de Patologia Tropical**, v.27, jan./jun. 1998.

RIPPLINGER, F.; ROCHA, D. T. W.; SCHERMA, R. A. Geografia da covid-19 em Santa Catarina: notas sobre o trabalho na criação e na indústria de abates de animais. **PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 463–492, 2020. DOI: 10.33026/peg.v21i2.7816. Disponível em:

<https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/7816>. Acesso em: 23 fev. 2023.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; LENZI, Fernando César; POLO, Edison Fernandes; MACCARI, Émerson Antonio. Reconcepção de Negócio: o Redesenho da Cia. Hering. In: Encontro da Anpad, 2008, Rio de Janeiro. XXXII EnAnpad. Rio de Janeiro: **Anpad**, 2008. p. 205-205.

SANTOS, G. Offshoring: Terceirização como Estratégia de Crescimento para a Indústria Têxtil Catarinense. **Anais do III Workshop de Comércio Exterior: Perspectivas para a internacionalização de PMEs: Oportunidades e Desafios**. Criciúma, 23 e 24 de maio de 2016.

SANTOS, M. O trabalho do geógrafo no Terceiro Mundo. SP: **Hucitec**, 1978.

SANTOS, M. A urbanização brasileira São Paulo, **Hucitec**, 1993.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização. do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: **Record**, 2020a.

SANTOS, M. A Natureza do Espaço (1996): Técnica e Tempo. Razão e Emoção. 2. ed. São Paulo: **EDUSP**, 2002.

SANTOS, M.; Técnica Espaço e Tempo. 5ª edição, 1ª reimpressão. São Paulo: **EDUSP**, 2013, 176 páginas.

SANTOS, M. Metamorfose do espaço habitado. Fundamentos teóricos e metodológicos da Geografia. São Paulo: **EDUSP**, 2021.

SANTOS, W. R. N.; DIB, Alfredo. Inovação do E-commerce Brasileiro na Pandemia. **Econômica** – Niterói, v. 22, n. 1, 2020.

SIQUEIRA, S. M. M.; PEREIRA, F.; Capitalismo, coronavírus e luta de classes: notas sobre a atualidade do marxismo e da revolução socialista frente a crise mundial e a pandemia. Salvador: **UFBA**, 2020. 55 p. Disponível em: http://lemarx.faced.ufba.br/arquivo/capitalismo_coronavirus_luta_classes.pdf. Acesso em: 32 jan. 2023.

SILVA, M. T. C.; A Territorialidade do Ciberespaço. Rio de Janeiro: **Revista Educação Pública**, 2005. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/2/1/-a-territorialidade-do-ciberespaço>. Acesso em: 27 jan. 2023.

SILVA, R. D. F. C.; GONÇALVES, L. A. P.; As pílulas do Messias: salvação, negação e política de morte em tempos de pandemia. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 30, n. Physis, 2020 30(2), 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/Dwysfy9tRHbL8b7cJy8jhwR/?lang=pt#>. Acesso em: 7 jan. 2023.

SCHERMA, R. A.; KAHIL, S. P.; Formação do território brasileiro e sistema financeiro: períodos, técnicas e normas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO, 1., 2010, Rio Claro. Anais [...]. Rio Claro: **Editora Unesp**, 2010. p. 4277-4295.

STARKE, V. V.; A Fundação que nos sustenta: a Fundação Hermann Hering e seu papel social, cultural e preservacionista. In: MUSEU Hering: Conquistas e possibilidades criativas. Conquistas e possibilidades criativas. Blumenau: **Nova Letra**, 2012. Cap. 1. p. 26-37. Disponível em: <https://fundacaohermannhering.org.br/img/publication/museu-hering-conquistas-e-possibilidades-criativas.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SOUZA, U. E. L.; MELHADO, S. B.; Subsídios para a avaliação do custo de mão-de-obra na construção civil. São Paulo: **EPUSP**, 1991. 38 p. (Série Texto Técnico, TT/PCC/01).

VAZQUEZ, D. A.; Reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho no Brasil - anos 1990. **Revista ABET**, Curitiba, v. 8, n.1, 2008.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386. Setembro/Outubro, 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 17 dez. 2022.

WOLFF, C. S.; MINELLA, L. S.; LAGO, M. C. S.; RAMOS, T. R. O. “Pandemia na necroeconomia neoliberal”. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 28, n. 2, e74311, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/PD7735j6smNpfgdZ6GDhj9F/?lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2022.

FONTES:

ALVES, A. Lucro da Cia Hering desaba 89% no 1º tri com fechamento de lojas. **Reuters**, 2020. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/empresas-ciahering-results-idBRKBN2343N0-OBRBS>.

ARRAGE, A. et al. **Moda e pandemia**. Disponível em: https://issuu.com/iltontei_pucrs/docs/moda_relato. Acesso em: 20 Nov. 2022.

BALDIOTI, F. Grupo Soma conta como dá nova vida às sobras têxteis e aos seus resíduos. **Fashion Network**, 2021. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Grupo-soma-counta-como-da-nova-vida-as-sobras-texteis-e-aos-seus-residuos,1426536.html>. Acesso em: 15 Nov. 2022.

BBC. Vacinas contra covid-19: União Europeia enfrenta lentidão na entrega de imunizantes e disputa com britânicos. **BBC Internacional**, 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55928894>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BARBIERI, C. Hering será ‘completamente repaginada’, diz presidente do grupo Soma. **Estadão**, 2021. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/hering-sera-completamente-repaginada-diz-presidente-do-grupo-soma/>. Acesso em: 02 fev. 2023.

BELTRÃO, A. Marketing digital cresce como aliado das empresas durante a pandemia. **CBN Recife**, 2021. Disponível em: <https://www.cbnrecife.com/artigo/marketing-digital-cresce-como-aliado-das-empresas-durante-a-pandemia>. Acesso em: 20 fev. 2023.

BERMÚDEZ, A. C. América do Sul vê explosão de casos de Covid e se torna região mais preocupante. **CNN**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/america-do-sul-ve-explosao-de-casos-de-covid-e-se-torna-regiao-mais-preocupante/>. Acesso em: 18 fev. 2023.

BRANDÃO, R. RAVAGNANI, A. Grupo SOMA compra Hering por R\$ 5,1 bilhões. **Valor Econômico**, 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/04/26/grupo-soma-compra-cia-hering.ghtml>. Acesso em: 20 dez. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde – CNS. Recomendação nº 036, de 11 de maio de 2020. Recomenda a implementação de medidas de distanciamento social mais restritivo (lockdown), nos municípios com ocorrência acelerada de novos casos de COVID-19 e com taxa de ocupação dos serviços atingindo níveis críticos [Internet]. Brasília: **Conselho Nacional de Saúde**; 2020. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/>

BRASIL. Decreto nº 10.659. Institui o Comitê de Coordenação Nacional para Enfrentamento da Pandemia da Covid-19. **Decreto Nº 10.659, de 25 de Março de 2021**. Brasília, DF, 20 mar. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10659.htm. Acesso em: 25 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 11077. Declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos. Decreto nº 11077. **Constituição**, Brasília, DF, 20 maio 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11077.htm#art1. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº. 14.020**, de 6 de julho de 2020. **Constituição**, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm. Acesso em: 28 jan. 2023.

CAMARGO, J. Grupo Soma (SOMA3): Conceito da “Nova Hering” transforma posicionamento de marca, diz XP. **Money Times**, 2022. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/grupo-soma-soma3-conceito-da-nova-hering-transforma-posicionamento-de-marca-diz-xp/>. Acesso em: 02 fev. 2023.

CAVALCANTI, G. ‘Preocupação é como a gente desacelera esse avião’, avalia Roberto Jatahy, CEO do Grupo SOMA. **O Globo**, 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/preocupacao-como-gente-desacelera-esse-aviao-avalia-roberto-jatahy-ceo-do-grupo-soma-25477592>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CHAN, E. Como o coronavírus afetou duramente trabalhadores do setor têxtil e de confecções de todo o mundo. **Globo**, 2021. Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2021/03/como-o-coronavirus-afetou-durament-e-trabalhadores-do-setor-textil-e-de-confecoes-de-todo-o-mundo.html>. Acesso em: 27 mar. 2023.

CIA HERING. **Formulário de Referência** - 2020a. **CIA HERING**, São Paulo, 2020a, 384 p. (Relatório Técnico). Disponível em: <https://www.somagrupo.com.br/investidores/formulario-cadastral-e-de-referencia/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CIA HERING. Release de resultados - Trimestre 1. **CIA HERING**, Brasília, 2020b, 23 p. (Relatório Técnico). Disponível em: <https://www.somagrupo.com.br/investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 22 out. 2022.

CIA HERING. Formulário de Referência - 2021. **CIA HERING**, São Paulo, 2021, 341 p. (Relatório Técnico). Disponível em: <https://www.somagrupo.com.br/investidores/formulario-cadastral-e-de-referencia/>. Acesso em: 15 out. 2022.

CNN. Economia não pode parar por causa do novo coronavírus, diz Bolsonaro. **CNN Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/economia-nao-pode-parar-por-cao-do-coronavirus-diz-bolsonaro/>. Acesso em: 31 jan. 2023.

DUTRA, F. DF: isolamento, máscara e álcool em gel são ilusão para 130 mil famílias. **Metrópoles**, 2020. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/df-isolamento-mascara-e-alcool-em-gel-sao-ilusao-para-130-mil-familias>. Acesso em: 14 jan, 2023.

ESTADÃO. Cia. Hering decide fechar todas as lojas próprias e recomenda o mesmo para rede. **ESTADÃO**, 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/03/23/internas_economia,1131728/cia-hering-decide-fechar-todas-as-lojas-proprias-e-recomenda-o-mesmo.shtml. Acesso em: 20 jan. 2023.

FINANCE NEWS. Cia. Hering fecha lojas físicas por tempo indeterminado. **Finance News**, 2020. Disponível em: <https://financenews.com.br/2020/03/cia-hering-fecha-lojas-fisicas-por-tempo-indeterminado/>. Acesso em: 28 dez. 2022.

FIOCRUZ. Radar Covid-19, Favelas. **Fundação Oswaldo Cruz**, 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/documento/radar-covid-19-favelas-edicao-1>. Acesso em: 11 jan. 2023.

G1. Hering comunica encerramento das atividades no Rio Grande do Norte. **Globo**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2020/09/21/hering-comunica-encerramento-das-atividades-no-rio-grande-do-norte.ghtml>. Acesso em: 27 jan. 2023.

GALINDO, J; MOLINA, F. R.; América do Sul, epicentro mundial da pandemia. **El País**, 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/sociedade/2021-06-29/america-do-sul-epicentro-mundial-da-pandemia.html>. Acesso em: 3 fev. 2023.

GARRETT J. G.; EXAME/IDEIA: para 59%, custo de vida aumentou durante a pandemia. **EXAME**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/economia/exame-ideia-para-59-custo-de-vida-aumentou-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 9 fev. 2023.

SOMA. Fato relevante: Combinação dos Negócios da Cia. Hering e do Grupo de Moda Soma S.A. **GRUPO SOMA**, 2021a. Disponível em: <https://www.somagruposoma.com.br/investidores/comunicado-avisos-e-fatos-relevantes/>. Acesso em: 23 out. 2022.

SOMA. Resultados Grupo SOMA: Terceiro trimestre de 2021. **GRUPO SOMA**, 2021b. Disponível em: <https://www.somagruposoma.com.br/investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 29 out. 2022.

SOMA. Release de resultados - Trimestre 1. **GRUPO SOMA**, Brasília, 2021, 26 p. (Relatório Técnico). Disponível em: <https://www.somagruposoma.com.br/investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 22 out. 2022.

LACERDA, G. N.; A gestão da covid no Brasil e o cenário mundial. **Congresso em foco**, 2022. Disponível em:

<https://congressoemfoco.uol.com.br/area/pais/a-gestao-da-covid-no-brasil-e-o-cenario-mundial/>. Acesso em: 22 dez. 2022.

MACHADO, P.; Lojas ainda fechadas, 750 demissões: presidente da Hering fala sobre os impactos da pandemia na empresa. **SINTEX**, 2020. Disponível em: <http://www.sintex.org.br/noticia/2020/05/14/lojas-ainda-fechadas-750-demissoes-presidente-da-hering-fala-sobre-os-impactos-da-pandemia-na-empresa>. Acesso em: 27 dez. 2022.

NASCIMENTO, T.; Soma ainda luta para arrumar a casa da Hering um ano após a aquisição da marca. **Estadão**, 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/soma-aquisicao-hering-lucro/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

NERY, C.; Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 19 jan. 2023.

SÁ, G.; Trabalho essencial – a Salvador que não parou na pandemia. **National Geographic**, 2021. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/fotografia/2021/05/trabalhadores-essenciais-salvador-bahia-pandemia-isolamento>. Acesso em: 7 fev. 2023.

SCOGNAMIGLIO, H. Grupo Soma, dono da Animale, dá salto ao entrar na moda popular com a Hering. **CNN**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/dona-da-animale-e-da-farm-da-salto-ao-entrar-em-moda-popular/amp/?hidemenu=true>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SOARES, M.; Mortes entre caixas, frentistas e motoristas de ônibus aumentaram 60% no Brasil no auge da pandemia. **El País**, 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-04-05/caixas-frentistas-e-motoristas-de-onibus-registram-60-a-mais-de-mortes-no-brasil-em-meio-ao-auge-da-pandemia.html>. Acesso em: 8 fev. 2023.

THE NEW YORK TIMES. Coronavirus World Map: Tracking the Global Outbreak. **The New York Times**, 2023. Disponível em: <https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-cases.html>. Acesso em: 26 fev. 2023.

XAVIER, B.; O desamparo em meio à pandemia. **AUPA**, 2020. Disponível em: <https://aupa.com.br/o-desamparo-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em: 13 jan. 2023.