



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS PUC-GO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Tema: Os Efeitos e Desafios ocasionados pela Covid-19 no Varejo: Estudo de Caso do Magazine Luiza S/A



Autor: Wanderson Ferreira Fernandes

E-mail: wanderson1547@icloud.com

CPF: 702.479.441-06

Orientadora: Profa. Ms. Maria Aparecida Vaz Evangelista

E-mail: mave@pucgoias.edu.br

CPF: 252.793.511-72

Membro da Banca Examinadora: Professor Ms. EUGENIO DE BRITO JARDIM

E-mail: eujaardim@gmail.com

eu.ja@pucgoias.edu.br

CPF:

Membro da Banca Examinadora: Professor Ms. CELSO ORLANDO ROSA

E-mail: celsoadm@pucgoias.edu.br

cormkt@gmail.com

CPF:

Linha de Pesquisa - Gestão Estratégica

RESUMO

Com a atual pandemia causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2) um choque de oferta de grande proporção impactou toda a economia mundial, tendo em vista a necessidade de desligar alguns setores econômicos para restringir a transmissão do vírus ocasionou-se um grande impacto na economia mundial e brasileira, um dos setores mais afetados pela foi o setor varejista, diante deste cenário fez-se necessário analisar os desafios enfrentados diante da crise de Covid-19. Para tal foi realizado um estudo de caso em uma das maiores varejista do Brasil, a empresa Magazine Luiza S/A. Com esse estudo buscou-se observar os efeitos e desafios sofridos, para que seja possível analisar as mudanças ocorridas no período de pandemia, onde diante do quadro de implementação das ações de distanciamento social preservando o funcionamento dos setores essenciais ocasionou alterações no mercado econômico, no mercado de trabalho e na renda de boa parte da população brasileira. Diante do estudo verificou-se que a pandemia gerou grandes efeitos em diversos setores, diante disto este trabalho buscou apresentar: Quais efeitos e desafios para o mercado varejista puderam ser vivenciados na pandemia? Para mensurar os efeitos e desafios enfrentados foi realizado uma pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de um estudo de caso, sendo elaborado por meio de um diagnóstico acerca da varejista Magazine Luiza, utilizando-se de questionários online, Google Forms onde buscou responder tais questões. Com tal estudo procurou identificar os efeitos e os desafios frente a crise no varejo, na economia, no comportamento do consumidor e no ambiente de trabalho da varejista. Buscou-se observar como ela está se adaptando a esse novo cenário, e como essa nova realidade está afetando o mercado de *e-commerce* brasileiro.

Palavras-chaves: Varejo, Magazine Luiza, Pandemia, Gestão estratégia, Comportamento do consumidor, *e-commerce*

ABSTRACT

With the current pandemic caused by the coronavirus (SARS-CoV-2), a large supply shock has impacted the entire world economy, given the need to shut down some economic sectors to restrict the transmission of the virus, this has caused a huge impact on the world and Brazilian economy, one of the sectors most affected by the was the retail sector, in view of this scenario it was necessary to analyze the challenges faced in the face of the Covid-19 crisis. For this, a case study was carried out in one of the largest retailers in Brazil, the company Magazine Luiza S/A. With this study, we sought to observe the effects and challenges suffered, so that it is possible to analyze the changes that occurred during the pandemic period, where, in view of the implementation of social distancing actions, preserving the functioning of essential sectors, it caused changes in the economic market, in the labor market and in the income of a large part of the Brazilian population. In view of the study, it was verified that the pandemic had great effects in several sectors, in view of this, this work sought to present: What effects and challenges for the retail market could be experienced in the pandemic? To measure the effects and challenges faced, a qualitative and quantitative research was carried out, through a case study, being elaborated through a diagnosis about the retailer Magazine Luiza, using online questionnaires, Google Forms where sought to answer these questions. This study sought to identify the effects and challenges faced by the crisis in retail, in the economy, in consumer behavior

and in the retailer's work environment. We sought to observe how it is adapting to this new scenario, and how this new reality is affecting the Brazilian e-commerce market.

KEYWORDS: Retail, Magazine Luiza, Pandemic, strategy management, Consumer behavior, e-commerce

INTRODUÇÃO

Com a disseminação da pandemia de Coronavírus (SARS-CoV-2), a economia mundial foi afetada drasticamente. Os impactos foram sentidos em todos os setores da economia, especialmente pelo varejo.

Com o avanço da contaminação, a população brasileira foi orientada a ficar em casa, e foi implementado medidas para restringir a circulação e aglomeração de pessoas buscando assim diminuir a propagação do contágio.

A política de distanciamento social, por meio de isolamento de pessoas em casa, quarentena domiciliar, distanciamento social de pessoas com mais de 70 anos, distanciamento social da população em geral e fechamento de escolas e universidades sem dúvida impactou no cotidiano das famílias.

Com a restrição de circulação, os pequenos lojistas foram drasticamente afetados, para contorna a crise imposta pela pandemia de coronavírus, o mercado varejista precisou-se adaptar e evoluir. Os pequenos varejistas se viram obrigados a inovar para sobreviver.

Com esse novo cenário ainda impera um mar de incertezas sobre a dimensão do que realmente foi a crise gerada pela pandemia de Covid-19 para as organizações e para a economia mundial.

As consequências provocadas pela pandemia e pelo isolamento social, nunca vividos pela população mundial deste século, trouxe mudanças que perpassaram as fronteiras nacionais. Estima-se que a pandemia do Covid-19 afetou a economia global em U\$ 90 trilhões, sendo considerada a pior crise dos últimos 100 anos (Jackson, Weiss, Schwarzenberg, & Nelson, 2020).

Diante do relato, este trabalho buscou demonstrar os efeitos e desafios do varejo brasileiro. Para quantificar tais efeitos e desafios foi elaborado um estudo de caso, referente a uma das maiores varejista do país, a Magazine Luiza S/A.

Onde foi abordado os desafios enfrentados diante da crise de Covid-19 e quais as estratégias empregadas no período da pandemia.

Foi analisado quais as medidas abordadas para evitar o contágio durante suas operações e quais estratégias utilizadas para sobreviver à crise.

Buscou-se analisar quais o efeito da pandemia no e-commerce e quais os desafios nas vendas de lojas físicas.

PROBLEMA DA PESQUISA

Quais efeitos e desafios da Covid-19 no comercio varejista?

OBJETIVO GERAL

Realizar um estudo de caso para observar e analisar os desafios enfrentados diante da crise de Covid-19 e quais as estratégias utilizadas para contornar os efeitos da pandemia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar pesquisa bibliográfica para analisar os desafios e efeitos causados pela pandemia;
- ✓ Levantar informações de como a empresa Magazine Luiza S/A, do ramo de varejos se adaptou a este novo cenário de Pandemia;
- ✓ Evidenciar os efeitos e desafios via estudo de caso, na empresa Magazine Luíza; (Centro de Distribuição 1100/6100)
- ✓ Analisar quais estratégias foram adotadas para contornar a crise na pandemia;
- ✓ Verificar ambiente e comportamento dos empregados da Magazine Luiza S/A relacionado as mudanças ocorridas na empresa no período da pandemia.
- ✓ Verificar quais os desafios para o *e-commerce*;
- ✓ Verificar quais os efeitos nas vendas em lojas físicas;

JUSTIFICATIVAS

Entender quais foram as mudanças no mercado e nos hábitos dos consumidores é fundamental para sobreviver a crise causada pela pandemia de Covid-19.

Neste trabalho foi aprofundado os efeitos e desafios que a pandemia de Covid-19, provocou no mercado varejista brasileiro, e como a pandemia modificou o comportamento de compra dos consumidores e dos empregados do varejo.

O estudo tem como objetivo responder as seguintes questões;

Quais os desafios enfrentados pela organização em estudo?

Quais medidas foram tomadas para a proteção e manutenção dos empregos?

Quais as dificuldades enfrentadas pela varejista?

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para tanto, foi preciso analisar as principais variáveis que caracterizam o contexto econômico do país, foi adotado para fundamentar a pesquisa os temas: Cenário do varejo brasileiro; Varejo no Brasil; Varejo em Goiás; Comportamento do Consumidor; Incerteza na economia; Compras online na pandemia; Efeitos da pandemia no longo prazo; Gestão estratégica e *E-commerce*.

CENÁRIO DO VAREJO BRASILEIRO

Segundo Parente e Barki (2014), o varejo pode ser definido como um conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos e/ou serviços buscando atender a uma necessidade do consumidor final. O papel do varejo dentro de um sistema de distribuição é tornar o produto do fabricante disponível ao consumidor. Apesar de que alguns fabricantes já estejam explorando a venda direta ao consumidor utilizando se de canais de venda característicos do varejo como a internet (loja virtual/online) ou televendas, mesmo assim o varejo e não o fabricante ainda é o responsável pela grande maioria das transações comerciais de venda ao consumidor.

Segundo Kotler (2007), um varejista é qualquer organização que venda produtos ou serviços para o consumidor final, independentemente de haver produzido ou não o bem.

A Sociedade Brasileira de Varejo e Comércio (SBVC) segue na mesma linha de Kotler e define varejo dizendo que o varejo é toda atividade econômica da venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação entre um CNPJ e um CPF

O varejo está presente no dia a dia da grande maioria dos consumidores brasileiros, seja a compra de um alimento realizada no supermercado ou uma roupa comprada em um shopping contribui de forma significativa para a atividade econômica de um país, ou seja, para seu Produto Interno Bruto (PIB) na medida que o consumo representa mais de 60% do PIB. *Fonte Dados IBGE*

VAREJO NO BRASIL

A história da troca de mercadorias começa quando o homem percebe as desvantagens da autossuficiência de querer produzir todos os produtos de que precisava para, a partir disto, começar a buscar no comércio uma forma de desenvolver especialidades específicas e trocá-las com outros especialistas (LAS CASAS 2000).

No Brasil, o varejo é tal qual se conhece hoje; no final do século XIX iniciou o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte, nesse caso historiadores citavam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e dos mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros, indústrias e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás, no Rio de Janeiro.

A evolução histórica tanto do varejo brasileiro quanto o de outros países está diretamente relacionada ao cenário em que se assenta a infraestrutura das cidades. Além disso, necessitam principalmente de uma concentração mercadológica que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridade para comprar e, evidentemente, disposição para comprar. Adicionalmente à facilidade de transporte e comunicações, é determinante para o crescimento varejista o próprio crescimento das cidades. Basta comparar o comércio varejista de algumas capitais mais populosas com o das cidades interioranas para constatar essa evolução.

Certamente, diante de tantas mudanças, a empresa varejista não pode estar alheia a esse novo cenário. Nesse contexto em que a concorrência aumenta significativamente, deve-se procurar um aperfeiçoamento contínuo para satisfazer o cliente, perpetuando-se no mercado. O objetivo de um varejo não deve ser apenas conquistar novos clientes, mas também os manter (PARENTE 2000). O autor descreve também que depois de as empresas varejistas se aperfeiçoam, os clientes se acostumam com os melhores padrões, e a partir disso as expectativas aumentam.

VAREJO EM GOIÁS

“O varejo goiano sentiu fortemente nas vendas e no faturamento os impactos das medidas restritivas mais severas contra a Covid-19, principalmente no primeiro semestre do ano passado” (2020), afirma o presidente do Sindilojas-GO, Eduardo Gomes. *Fonte: <https://emprenderemgoias.com.br/2021/03/02/varejo-goiano-perdeu-35-mil-lojas-em-2020/>*

Goiás perdeu 3,5 mil lojas em 2020 em consequência da crise econômica provocada pela pandemia do coronavírus, conforme levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). *Fonte: <https://emprenderemgoias.com.br/2021/03/02/varejo-goiano-perdeu-35-mil-lojas-em-2020/>*

As perdas do setor varejista foram sentidas logo em março, mas, a partir de maio, foi possível começar a reverter a situação, graças à rápida reação do mercado. Contribuíram fatores como o fortalecimento do comércio eletrônico e o benefício do auxílio emergencial, permitindo que o brasileiro pudesse manter algum nível de consumo”, afirmou o presidente da CNC, José Roberto Tavares. Fonte: <https://empreenderemgoias.com.br/2021/03/02/varejo-goiano-perdeu-35-mil-lojas-em-2020/>

De acordo com uma matéria publicada pela CNN Brasil (07/03/2022), O setor de varejo abriu 204 mil novas lojas no Brasil ao longo de 2021. O número foi divulgado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). O resultado leva o país a alcançar o melhor avanço anual do setor desde 2018. Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/varejo-brasileiro-inaugurou-mais-de-200-mil-lojas-em-2021-diz-cnc/>

Dessa forma, o resultado compensou a retração de 1,4% registrada em 2020, ano marcado pela decretação da pandemia da Covid-19, por parte da Organização Mundial da Saúde (OMS).

De acordo com o Presidente da CNC, José Roberto Tadros;

A flexibilização das restrições impostas ao varejo em diversos estados e municípios, especialmente após o fim da segunda onda da pandemia, e o avanço da vacinação, contribuíram para a tendência de aumento da circulação de consumidores e, certamente, estimulou o movimento de reabertura de estabelecimentos comerciais.

Fonte: <https://cndl.org.br/varejosa/varejo-brasileiro-inaugurou-mais-de-200-mil-lojas-em-2021/#:~:text=%E2%80%9CA%20flexibiliza%C3%A7%C3%A3o%20das%20restri%C3%A7%C3%B5es%20impostas,de%20reabertura%20de%20estabelecimentos%20comerciais%E2%80%9D%2C>

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Entender o comportamento de consumo é essencial no reconhecimento de por quê e como os indivíduos tomam suas decisões de compra, a fim de que as empresas possam elaborar melhores estratégias de marketing assertivas para conquistar e satisfazer consumidores (PARENTE, 2000; SOLOMON, 2002).

“O comportamento do consumidor pode ser definido segundo Rook (2007) como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Com o mesmo pensamento, Sheth, Mittal e Newman (2001) definem o comportamento do consumidor como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. Em síntese, as definições propostas de comportamento do consumidor incluem várias atividades e muitos papéis que as pessoas podem assumir”. Fonte: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcaj-pgclcflefindmkaj/https://pdfs.semanticscholar.org/8a7b/6a5c7ba8d0e0bc74023ab13faf34e768391.pdf>

As motivações sofrem influências sociais, pessoais e ambientais. No caso da Covid-19, o consumidor sofreu nesse período forte influência do ambiente, o qual envolve toda a complexidade vivida em meio a pandemia (KOTLER, KELLER, 2006; PARENTE, 2000).

O estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados

ao consumo (Schiffman e Kanuk, 2000). Tal estudo se desassocia do seu objeto de estudo, por isso alguns autores concebem comportamento do consumidor como estudo e não como atividade e/ou processo.

Por exemplo, Hawkins (2001) define o comportamento do consumidor como o estudo de pessoas, grupos ou organizações e os processos que utilizam para selecionar, obter, usar e dispor de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e o impacto que estes processos têm no consumo e na sociedade. Em outras palavras, é o estudo das unidades compradoras e dos processos de trocas envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias (Mowen e Minor, 2003).

Da mesma forma, Solomon (2011, p. 33) define o comportamento do consumidor como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Essas últimas definições abordam o estudo do comportamento do consumidor como uma ferramenta para conhecer as necessidades e desejos de possíveis clientes e como eles se comportam quando estão inseridos no processo de compra.

Com base em tais definições, o comportamento do consumidor, para efeito desse estudo, refere-se ao processo mental e comportamental em que os consumidores percorrem antes, durante e depois de escolher ou não, consumir um produto ou serviço. Antes de abordar tal processo e suas características, convém analisar alguns fatores que o influenciam. Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 116) “o comportamento do consumidor também é influenciado por fatores sociais, como pequenos grupos, família, papéis sociais e status”, que exercem um elevado grau de influência sobre as pessoas.

Churchill e Peter (2010, p. 160) conceituam grupos de referência como sendo “pessoas que influenciam os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos consumidores”. As pessoas buscam ser influenciadas por agentes que tenham algum conhecimento na área. Kotler e Keller (2012), em sua abordagem literária, explicam que os grupos são muito importantes para definir as normas de comportamento de um indivíduo.

As redes sociais são excelentes ferramentas que permitem maior comunicação entre pessoas em toda parte do mundo, de forma simples e rápida. De modo que hoje em dia, até mesmo pequenas empresas estão buscando interagir com seus clientes através dessas redes. Alguns estudos têm mostrado que existe uma relação entre as redes sociais e o comportamento do consumidor, principalmente na decisão de compra (Ferreira et al., 2017).

As redes sociais trouxeram grandes mudanças de comportamento para toda a humanidade, na forma de se relacionarem, na rapidez com que se trocam informações, influenciando pessoas e despertando nessas pessoas interesses que elas nem sabiam que os tinham.

Para Frazão (2013), houve uma mudança na maneira como os indivíduos pesquisam o que elas precisam, e como elas visualizam as novidades que estão em cada esquina e como conhecem a qualidade de cada produto antes de usá-los, as redes sociais são criadas por pessoas e são elas que determinam quando, onde e quando querem usar os ambientes e as plataformas sociais.

Segundo Adolpho (2010), as redes sociais são um meio de expressarmos nosso estilo de vida, por serem expressões humanas e descomprometidas, elas trazem entre si muito mais credibilidade. O espírito das mídias sociais vai além de conversarmos com nossos amigos ou da

colecção de amigos que fazemos em cada uma dessas ferramentas, elas são uma parte de nossa identidade.

pesquisa da Social Miner-Opinion Box (2020) mostrou que entre os consumidores 7,5% compraram online pela primeira vez, 16,5% compraram em *e-commerce* que não conheciam e 53,6% consideraram essa experiência positiva. Outros resultados da pesquisa indicam que os consumidores manteriam as compras online mesmo após a reabertura das lojas físicas, caso houvesse bons preços (65,4%), fretes justos (59%), rapidez na entrega (51,8%) e garantia contra fraudes e golpes (34,2%). Fonte: <https://www.redalyc.org/journal/212/21268222013/html/#:~:text=Ainda%20sobre%20esses%20novos%20h%C3%A1bitos,6%25%20consideraram%20essa%20experi%C3%Aancia%20positiva.>

INCERTEZA NA ECONOMIA

A Bolsa também sofreu grande impacto com a Covid-19. O Ibovespa despencou quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu o surto como pandemia. Desde 21 de fevereiro, o índice teve queda de 25,08%.

Infelizmente, o varejo, as indústrias petrolífera e siderúrgica sofreram as maiores baixas desde que a pandemia começou a se espalhar. Esses são setores importantíssimos para a economia brasileira.

De acordo com uma publicação da revista Valor Economico, a economia brasileira ainda é incerta a logo prazo.

De acordo com Anna Carolina Gouvêa, economista da Fundação Getúlio Vargas, isso porque, mesmo com possível melhora no quadro sanitário relacionado à pandemia, o contexto macroeconômico segue desafiador, com inflação em alta e ausência de retomada robusta no mercado de trabalho.

COMPRAS ONLINE NA PANDEMIA

Como era de se esperar, as compras online dispararam durante a pandemia. Isso pode ser atribuído a muitos fatores, começando com as restrições do número de pessoas que podem entrar nas lojas físicas. Muitas lojas, ainda, passaram por desabastecimento. Isso é, houve falta de alguns tipos de produtos. Alguns exemplos são os itens de higiene e limpeza, além de medicamentos.

Enquanto o comércio online esquentou, vale lembrar que isso ainda significa problemas para o pequeno empreendedor. Isso porque, nas compras pela internet, a maioria dos clientes prefere as gigantes. Essas empresas, com marcas conhecidas globalmente, transmitem mais confiança para as compras não-presenciais.

EFEITOS DA PANDEMIA NO LONGO PRAZO

Como é de se esperar, uma pandemia global também gera efeitos de longo prazo na economia. Hoje, o Brasil ainda se encontra em cenário de contenção. No entanto, a rotina da população não mudou de forma tão significativa.

Vale lembrar que a economia global foi afetada profundamente. O momento é de alerta, especialmente para varejistas. Afinal, esse setor ainda tem lembranças vívidas dos problemas causados na última vez que o transporte e distribuição passaram por crise, na greve dos caminhoneiros. O varejo levou meses para recuperar as vendas naquele ano. Em 15 dias, o setor

contabilizou perdas que alcançaram os R\$ 5,2 bilhões.

É difícil prever quais serão os impactos do Covid-19 no longo prazo. Em especial porque ainda não se sabe quando a situação irá normalizar.

Assim, é fundamental estabelecer metas e colocar em prática medidas que buscam reduzir as consequências do Coronavírus no setor.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Por definição, gestão estratégica é o conjunto de práticas estipuladas pelos gestores de uma empresa, cujo objetivo é o crescimento e fortalecimento de uma corporação. Para isso, são levados em consideração os cenários externos (concorrência, tendências de mercado, economia, política, fatores sociais etc.)

Os objetivos de uma gestão estratégica estão fortemente relacionados com o que uma empresa espera para o seu futuro. É como definir de maneira antecipada o que irá acontecer, criando os caminhos e ações que precisam ser tomadas para que os resultados sejam os mais próximos do que fora planejado.

A este respeito, Mintzberg e Quinn (1995) se manifestam afirmando “que não há uma definição única, universalmente aceita, mas, que entretanto, abundam definições reconhecidas e válidas”.

A respeito das diversas definições atribuídas ao termo estratégia, apresenta-se algumas dentro desta vasta literatura, de acordo com a visão dos autores abaixo relacionados. Para Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (citados por Mintzberg et al., 2000:28), a estratégia é vista como: “a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”.

Ansoff (1965) explica a estratégia de forma mais técnica, como sendo: o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio.

Porter (1996) e Mintzberg et al. (2000), afirmam que a estratégia “é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.”

Para Schumpeter (apud Mintzberg et al, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista “como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro”.

De acordo com Bruner, (apud Mintzberg et al., 2000), a estratégia é vista como um conceito, assim a realização da estratégia é a concretização de um conceito. Outros autores, como Simon e March (citados pelo mesmo autor), acreditam que a estratégia tem lugar na mente do estrategista e este é um conceito de difícil realização.

Uma definição de Segil (1996), resume a estratégia em presumir a existência de reflexões, considerações e preocupações sobre o futuro em mutação e a definição de planos para alcançar o futuro desejado.

Zaccarelli (2000) ao definir estratégia faz, entre outras, duas diferenciações importantes:

- 1) entre decisão e solução;
- 2) problema de Lógica e problema de Estratégia.

Senge (1990) e Quinn (apud Mintzberg et al., 2000), afirmam que a estratégia “é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.”

A gestão estratégica é uma metodologia importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro.

Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes, ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações (ZACCARELLI, 2000, p. 73).

Ela, a gestão estratégica, inclui no mínimo três etapas distintas: - o planejamento estratégico, - a execução e - o controle.

O planejamento estratégico, a primeira etapa da gestão estratégica, visa:

- ✓ Identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- ✓ Identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;
- ✓ Conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços;

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido.

E-COMMERCE

A história do comércio eletrônico tem seu marco atrelado a entrada da internet para o uso comercial em 1991. A partir dessa data, várias empresas criaram suas páginas de internet para venda de produtos e serviços (MARIOTTO, 1991)

Ainda que a internet tenha alcançado popularidade em 1994 com a criação do primeiro navegador da web com suporte SSL integrado, que permitiu o uso do cartão de crédito e informações confidenciais fossem transmitidos com segurança. Os protocolos de segurança só foram desenvolvidos em 1997 com a criação de HTTP (MENEZES, 2002).

No ano de 1995, as empresas eBay e Amazon começaram a utilizar o comércio eletrônico oferecendo aos clientes a possibilidade de compra de qualquer produto. Na última década, o alcance dessas plataformas de comércio eletrônico contribuiu para uma ampliação considerável no varejo online (LAMPERT, 2011).

A princípio comércio eletrônico estava relacionado ao processo de execução de transações comerciais com o auxílio de tecnologia como por exemplo a Electronic Data Interchange (EDI). Com o passar do tempo o significado de comércio eletrônico foi adaptado para o

processo de compra de bens e serviços, disponíveis pela internet usando conexões segura e serviços de pagamento eletrônico (NAKAMURA, 2011)

De acordo Albertin (2010) a definição de *e-commerce* está ligada ao processo de negociação em plataformas online mesmo que a efetivação da compra não seja completamente virtual. Embora o termo *e-commerce* seja bastante popular, existam outros nomes que remetem a mesma definição, como por exemplo, comércio eletrônico ou comércio virtual. De acordo com Fagundes (2009, p. 20) O comércio eletrônico através da internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. As jovens empresas que ingressam no comércio on-line têm atraído o maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado de forma alucinante.

Corroborando com as definições, Kotler (2000) refere-se ao termo *e-commerce* como um conjunto de transações virtuais e não somente a venda. Considera também, que existe dois fenômenos ligados as transações; o da conectividade e da digitalização.

De acordo com Andrade (2001) *e-commerce* é a utilização da tecnologia para a conexão entre empresas com o intuito de alcançar suas metas. Para Smith (2002) trata-se dos negócios conduzidos exclusivamente em formato eletrônico como também qualquer função eletrônica que contribuem para a condução dos negócios.

Andrade (2001) complementam que o *e-commerce* tem o objetivo de auxiliar o dia a dia da população, buscando trazer benefícios aos consumidores bem como aos fornecedores. Quando utilizada com segurança, a internet possibilita a realização de vendas personalizadas com comodidade. Além ser mais segura a internet possibilita a realização de compra e venda on-line, onde os consumidores usufruem de um alto nível de serviços personalizados, compras mais eficientes, maior leque de produtos, informações imediatas e produtos mais baratos.

Na atualidade, muitas empresas utilizam o *e-commerce* como ferramenta seja para a venda, assim como para dar suporte aos clientes (UEMA; LAZZARI, 2008). Na venda facilita quebrar por exemplo, as limitações geográficas podendo vender para todo o território, inclusive se for interesse da empresa poderá exportar seus produtos (REZ. 2018). Como suporte aos clientes o *e-commerce* procura estabelecer uma relação próxima com seus consumidores. Atualmente, o pós-venda não se trata apenas de resolver problemas, e sim estabelecer um tratamento diferenciado a fim de garantir a fidelização.

É notório que a internet se tornou popular e está presente na vida de grande parte da população. Hoje pode considerar que o usuário da internet também é consumidor, dos mais variados e diversos produtos e serviços e neste sentido a mesma cresce mais e mais cada ano que se passa, e as conexões se propagam na mesma velocidade que surgem as novas tecnologias. Rápidas e eficientes estas tecnologias são desenvolvidas e disponibilizadas aumentando com isso, a interação entre as pessoas e empresas (PORTER, 2001).

Diniz et al. (2011) afirmam que no decorrer dos anos o comércio virtual passou a ser uma ferramenta importantíssima para que as empresas possam conhecer as necessidades dos clientes e aumentar as vendas deixando de ser somente um diferencial. Ressalta também as melhorias atribuídas a redução de custos tanto da estrutura física como a possibilidade de

atender o cliente em todos os dias da semana. Com os custos menores consequentemente terá oportunidade de realizar promoções e criar maior competitividade.

Observa-se que o acesso à internet assim como o comportamento dos usuários contribui para a expansão do *e-commerce* gerando novos negócios virtuais, entretanto não restringe somente as vendas virtuais diretas, pois incluem outras atividades tão importante para o negócio como a própria venda (NASCIMENTO, 2009).

Um estudo realizado por Campi (2014) apresentou dados da E-bit, entidade responsável por garantir maior segurança nas transações via internet, no qual citava um crescimento de 28% no comércio eletrônico brasileiro comparando com o ano de 2013, o que gerou um faturamento de 28,8 bilhões de reais. Em 2019 a E-bit apresentou dados que demonstra a expansão do comércio, cujo faturamento chegou a 61,9 bilhões no ano pesquisado. Para 2020 a empresa estima que o faturamento chegue a 74 bilhões de reais (EBIT, 2020)

Entretanto, mesmo com todos esses avanços e benefícios que o comércio eletrônico pode proporcionar, existem consumidores que não utilizam as plataformas digitais. (MENEZES, 2002). Essa talvez seja o maior desafio a ser enfrentado pela equipe de marketing de uma organização. Conseguir mudar a cultura de uma parte da sociedade que não vê o comércio eletrônico como forma segura e rápida.

Nota-se que a quebra de paradigma exige mudanças no planejamento estratégico da empresa, como também reengenharia de processos e constantes estudos para entender o comportamento desse consumidor (MULLER, 2003).

Cada vez mais empresas utilizam a internet como auxiliar para expansão de seus negócios. Vários autores consideram a internet como o maior meio de comunicação que existirá nos próximos anos. E dessa relação vem surgindo uma variedade de possibilidades para alavancar as vendas da empresa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sobre este estudo, o mesmo pode ser classificado, quanto aos objetivos, como descritivo, quanto a coleta de dados como estudo de caso e quanto a natureza dos dados como qualitativo e quantitativo.

A metodologia é parte fundamental para o desenvolvimento do trabalho acadêmico e visa esclarecer os caminhos que serão percorridos para se chegar aos objetivos propostos.

Caracterização da pesquisa: Do ponto de vista de sua natureza, da forma de abordagem do problema, do ponto de vista de seus objetivos e dos procedimentos técnicos.

Quanto ao objetivo deste trabalho Martins (2011) explica que o estudo descritivo visa expor as características de uma determinada população ou fenômeno. Além disso, pode-se classificar esta pesquisa, quanto à coleta de dados, como um estudo de caso, ressalta-se que este tem por objetivo a realização de um estudo intensivo a respeito de uma ou algumas unidades sociais seja ela um indivíduo, grupo ou uma instituição (MARTINS, 2011).

Contemplado por último a classificação quanto à natureza dos dados, enfatiza-se que a pesquisa qualitativa envolve a utilização de dados qualitativos, onde esses dados podem ser obtidos através de entrevistas, documentos e observações (DIAS; SILVA, 2010). Já a pesquisa quantitativa, se caracteriza pela objetividade, pela estruturação dos instrumentos de coleta de

dados, pela utilização de técnicas estatísticas para a avaliação dos dados, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras a serem consideradas e pela busca da generalização dos resultados. Em geral, esse tipo de pesquisa tem por objetivo identificar relações entre as variáveis estudadas (VERGARA, 2006).

O presente trabalho abordou a metodologia de Estudo de Caso. Segundo Baxter e Jack (2008), tal metodologia é adequada quando se busca compreender um fenômeno complexo, o que é o caso de avaliar as consequências que a empresa Magazine Luiza S/A enfrenta diante da Pandemia de covid-19.

Ainda conforme Baxter e Jack (2008), a metodologia de Estudo de Caso é indicada quando se pretende responder perguntas abertas dos tipos como e por quê. Com relação aos objetivos em estudo.

Neste mesmo pensamento, Yin (1994) defende que a metodologia de Estudo de Caso é adequada quando se busca compreender um acontecimento complexo – Neste caso as perspectivas da organização em estudo frente a crise da pandemia.

Tanto Mayring (2002) quanto Flick e cols. (2000) consideram o estudo de caso como o ponto de partida ou elemento essencial da pesquisa qualitativa. Em ambas as publicações se ressaltam o princípio da abertura. Tal postura vai além da formulação de perguntas abertas. Nas palavras de Mayring (p. 28), “nem estruturas teóricas e hipóteses, nem procedimentos metodológicos devem impedir a visão de aspectos essenciais do objeto [de pesquisa]”. Ao mesmo tempo, enfatiza, que “apesar da abertura exigida, os métodos são sujeitos a um controle contínuo (...) Os passos da pesquisa precisam ser explicitados, ser documentados e seguir regras fundamentadas” (p. 29). O princípio da abertura se traduz para Flick e cols. (2000) no fato da pesquisa qualitativa ser caracterizada por um espectro de métodos e técnicas, adaptados ao caso específico, ao invés de um método padronizado único. Ressaltam, assim, que o método deve se adequar ao objeto de estudo.

Utilizou-se para a coleta de dados o método Survey com aplicação de questionário (MALHOTRA, 2001).

Uma entrevista com o gestor com questões que serão abordados aspectos qualitativos, ou seja, questões relacionadas ao cenário brasileiro, e a estratégia da organização para contornar a Crise imposta pela pandemia de Covid-19.

Para Nogueira-Martins e Bógus (2004), a abordagem qualitativa procura compreender, particularmente, aquilo que se estuda, e não se preocupa com generalizações populacionais, princípios e leis; a atenção centraliza-se no específico, com ênfase no significado do fenômeno, buscando a sua compreensão. O critério de cientificidade nesse caso é a intersubjetividade, já que o conhecimento é constituído pelo sujeito e pelo objeto numa relação dialética.

O foco da pesquisa qualitativa demanda compreender e aprofundar o conhecimento sobre os fenômenos desde a percepção dos participantes ante um contexto natural e relacional da realidade que os rodeia, com base em suas experiências, opiniões e significados, de modo a exprimir suas subjetividades (SAMPIERI, COLLADO; LÚCIO, 2013; MINAYO, 2014).

Robert K. Yin (2016, p.7) relaciona cinco características da pesquisa qualitativa:

- A) Estudar o significado das condições de vida real das pessoas;
- B) Representar a opinião das pessoas ante um estudo;
- C) Abranger o contexto social, cultural, e econômico que as pessoas vivem;
- D) Contribuir com revelações sobre conceitos que podem ajudar a explicar o

comportamento social humano;

E) O esforço em utilizar múltiplas fontes de evidência.

Assim, a pesquisa qualitativa inicia com objetivos exploratórios mais amplos que fornecem foco para o estudo, o qual se relaciona diretamente ao tempo e ao contexto histórico (DENZIN; LINCOLN, 2006). Para isso, desenvolve-se um fluxo circular, que permite idas e vindas, entre as suas etapas: ideia, definição do problema, imersão no campo, definição do desenho de estudo, definição da amostra e acesso do pesquisador ao grupo, coleta de dados, análise, interpretação e elaboração do relatório final.

É uma pesquisa ligada à investigação empírico-descritiva, quando se procura descobrir e classificar a relação entre as variáveis, as relações de causa e efeito entre os diferentes fenômenos (KNECHTEL, 2014).

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. Nesse sentido, a pesquisa quantitativa está ligada ao dado imediato. O que isso quer dizer? Significa que ela se preocupa com a quantificação dos dados, comprovando se uma teoria é válida ou não a partir de análises estatísticas. A pesquisa quantitativa está ligada diretamente à quantificação dos dados, na experimentação, na mensuração e no controle rigoroso dos fatos.

Segundo Knechtel (2014), esse tipo de pesquisa foi a base do pensamento científico até a metade do século XX e é caracterizado pela passividade e neutralidade do pesquisador diante da investigação da realidade. Nesse tipo de pesquisa, você fará uma investigação que tem por base a quantificação dos dados e buscará medir opiniões e informações utilizando os recursos da estatística, como a porcentagem, a média, o desvio-padrão.

Os dados quantitativos, são valores observados de um conjunto de variáveis, que podem representar alguns elementos ou todos os elementos, por exemplo, de uma sociedade, de uma determinada população. Tais dados serão apresentados em forma de tabelas, gráficos ou textos (KNECHTEL, 2014).

O roteiro de entrevista foi aplicado com o Gestor e o questionário com os empregados para que fosse possível mensurar as estratégias implantadas durante o período de Covid-19.

O questionário foi disponibilizado pelo Microsoft Forms, no formato online a ser utilizado para a coleta de informações junto aos funcionários da empresa, em torno 16 participantes, foi formado por perguntas fechadas de múltipla escolha, onde, para a resposta das mesmas os funcionários utilizaram uma escala tipo Likert com cinco pontos, contemplando a frequência de ocorrência de dadas situações em um extremo que vai do – concordo totalmente ao discordo totalmente. Os dados foram tabulados e analisados utilizando método quantitativo.

Foi elaborado com base nos fatores considerados importantes para a implementação de estratégias de Wright, Kroll e Parnell (2009), os desafios à implementação de estratégias de Hrebiniak (2006) citado por Hansen e Guimarães (2009), e as demais considerações encontradas na literatura apresentada no referencial teórico acerca do tema tratado neste trabalho.

ESTUDO DE CASO: MAGAZINE LUIZA S/A

HISTÓRICO

O Magazine Luiza foi fundado pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato quando adquiriram uma pequena loja de presentes, chamada de A Cristaleira, em 1957, em Franca, no interior de São Paulo. A Cristaleira tornou-se Magazine Luiza em um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes.

Durantes as décadas seguintes, a companhia inaugura sua primeira loja de departamentos e vive um período de expansão de seus negócios para outras cidades. Em 1981, com vocação visionária, o Magazine Luiza é uma das primeiras redes a implementar um sistema de computação nas lojas. Em 1991, foi criada a holding LTD para gerenciar os diversos outros negócios da família e, logo depois, Luiza Helena Trajano, sobrinha do casal fundador, assume o comando da rede iniciando uma grande transformação no modelo de gestão.

Na década de 90, sob gestão de Luiza Helena, o Magazine Luiza cria o primeiro modelo de comércio eletrônico do mundo, as Lojas Eletrônicas - venda de produtos por meio de terminais multimídia, com vendedores orientando aos clientes, sem necessitar de produtos em exposição ou no estoque -, e surgem as estratégias de marketing mais copiadas do varejo brasileiro, como a Liquidação Fantástica e o Só Amanhã. Em 1999, o site magazineluiza.com é criado.

Mais tarde, o Magazine Luiza cria a LuizaCred em parceria com Unibanco, para aumentar a oferta de crédito aos clientes, e a LuizaSeg, empresa de seguros, em parceria com Cardif. Realiza a aquisição das Lojas Líder, Rede Wanel, Lojas Arno, Lojas Base, Kilar, Madol e Lojas Maia, conquistando a expressiva marca de 20 milhões de clientes em suas lojas, passando a estar em 16 Estados do Brasil, e atinge 16,6 mil empregados em 2010. No ano seguinte realiza a sua 13ª aquisição, o Baú da Felicidade, junto ao Grupo Silvio Santos. E em 2013, assina o contrato de compra e venda de 100% de capital social da Campos Floridos, detentora do site Época Cosméticos.

Cria também a TV Luiza, a Rádio Luiza e o Portal Luiza, veículos de comunicação interna exclusivos para informar os empregados da rede, ratificando sua política de transparência e comunicação direta.

Em 2006, o Magazine Luiza ganha mais um sócio, o fundo internacional Capital Group, detentor de 12,4% da empresa. Em 2010 a empresa conquista um recorde histórico de crescimento de 30%, enquanto o comércio cresceu 10,3% no país. No ano seguinte, Magazine Luiza abre o capital da empresa, tornando-se uma das oito empresas mais populares na Bolsa de Valores do Brasil.

Magazine Luiza já recebeu diversos prêmios como “A Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar no Brasil”, “A Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil” por 9 anos consecutivos e “Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Empregados”.

Atualmente, o Magazine Luiza conta com mais de 1481 lojas, 26 centros de distribuição e três escritórios, espalhados por 21 Estados brasileiros. Sua estrutura organizacional conta com um Conselho Administrativo, Presidência, Superintendência e 4 principais áreas: Administração e Controle, Finanças, Comercial e Operações.

A companhia figura entre as maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira por meio de multicanais. Os principais produtos comercializados pela

empresa estão nos setores de telefonia, informática, eletrodomésticos, móveis, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer.

A empresa possui uma iniciativa forte de inovação e tecnologia. Em 2011 traz ao mercado uma iniciativa de social *e-commerce*, o Magazine Você, oferecendo a oportunidade de empreendedores criarem sua loja virtual sem a necessidade de grandes investimentos. Inaugurou, em 2013, sua mais tecnológica loja de toda a rede, que conta com um mostruário interativo que possibilita a exposição dos produtos de uma forma completamente inovadora. Em 2014, Magazine Luiza criou o LuizaLabs, um laboratório de Tecnologia e Inovação, dentro do núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, com o objetivo de criar produtos e serviços com foco no varejo e lança aplicativo oficial para smartphones e tablets. A empresa viabilizou também uma comunicação multicanal com o cliente, criando o Marketing Multicanal, envolvendo cada vez mais as lojas físicas e o site. É nesse momento que a vendedora virtual Lu passa a representar a marca nas redes sociais, TV e tabloides impressos.

GESTÃO ESTRATÉGICA DA MAGAZINE LUIZA

1) Missão

Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum.

2) Visão

Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.

3) Valores e Princípios

Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento: nós colocamos as pessoas em primeiro lugar. Elas são a força e a vitalidade da nossa organização;

Ética: nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum;

Simplicidade e Liberdade de Expressão: buscamos a simplicidade nas nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na empresa;

Inovação e Ousadia: cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, por meio de iniciativas inovadoras e ousadas;

Crença: acreditamos em um Ser Supremo, independentemente de religião, bem como nas pessoas, na empresa e no nosso País;

Regra de Ouro: faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

Diante do exposto este trabalho abordara a Gestão estratégica abordada pela organização em estudo, visando analisar como a organização emprega a mesma.

Com uma gestão desde sempre visionária, inovadora, ousada e voltada para a valorização dos empregados e satisfação dos clientes o Magazine Luiza S/A conseguiu se posicionar como uma das maiores redes varejista do Brasil. A empresa conta com um “império” de 1481 lojas distribuídas em 21 Estados brasileiros, 26 centros de distribuição, mais de 40 mil empregados. O desafio dos mais de 40 mil empregados da empresa é fortalecer esses pilares para que o ecossistema digital funcione de forma plena. Assim como das nossas empresas parceiras: Netshoes, Zattini, LogBee, Época Cosméticos, Estante Virtual, Consórcio Magalu, entre outras. (MAGAZINE LUIZA, 2022).

Diante das incertezas na economia causadas pelos efeitos da pandemia de Covid-19, a empresa já definiu sua estratégia para continuar crescendo em meio a um cenário desafiador: continuar investindo no *e-commerce* e no *omnichannel* (estratégia de conteúdo entre canais que as organizações usam para melhorar sua experiência do usuário e conduzir melhores relacionamentos com seu público nos pontos de contato).

Diante da crise de Covid-19 a Magazine Luiza “passou a trave sua guerra contra as ameaças e os efeitos da Covid-19”.

Pela primeira vez em mais de seis décadas, todas as lojas físicas da empresa fecharam suas portas. Milhares de funcionários foram mandados para casa. Três prioridades foram adotadas de forma emergencial:

- ✓ A saúde e a segurança de todas as pessoas que se relacionavam com a empresa;
- ✓ A garantia de continuidade das operações e;
- ✓ A manutenção dos empregos.

Para garantir que nenhum empregado fosse demitido, o Magalu reduziu os salários dos diretores e conselheiros, implementou a medida provisória 936, que permitiu a suspensão de contratos de trabalho e a redução de jornada e salários, e renegociou contratos de aluguel e de prestação de serviços. O caixa, que já era de 7 bilhões de reais, foi reforçado por uma emissão de 800 milhões de reais em debêntures.

A digitalização era a única forma de, naquele momento, reativar os negócios, preservar os empregos e contribuir para o combate da desigualdade, aprofundada pela pandemia.

ESTRATÉGIAS QUE FORAM UTILIZADAS DURANTE O PERÍODO DE COVID-19.

1- Apostou no digital

O sucesso nos negócios foi impulsionado pela aposta em inovação digital, liderada por Frederico Trajano, com grandes investimentos no *e-commerce* e no *omnichannel*.

Startups de logística, tecnologia e sistemas, empresas de comunicação e negócios de varejo foram adquiridas nos últimos meses e a companhia chegou a ser comparada com a Amazon e Alibaba.

2- Usou as lojas para retirada de produtos

As 1.481 lojas físicas que foram fechadas em março viraram centros de distribuição e pontos de retirada para compras on-line.

3- Não demitiu e criou movimento

A companhia tem cerca de 40 mil funcionários e além de não demitir, idealizou o movimento “Não Demita” para que outras empresas fizessem o mesmo.

4- Cuidou dos funcionários

Foram antecipadas as férias remuneradas a uma parte dos funcionários.

Houve redução no salário dos funcionários do alto escalão (executivos, diretores-executivos, membros do Conselho de Administração e diretores).

Dobram o valor do auxílio-creche para 5.500 funcionárias com filhos de até 10 anos que tiveram que trabalhar presencialmente.

As equipes de logística e distribuição receberam aumentos salariais.

5- Criou o Parceiro Magalu

Uma plataforma foi desenvolvida para que pequenos varejistas e profissionais autônomos pudessem vender seus produtos on-line.

6- Fez doações

Doou R\$ 50 milhões em produtos e equipamentos à população de baixa renda e hospitais no combate à Covid-19.

7- Investiu no botão para denúncia de violência doméstica

Desde 2019, o aplicativo da empresa traz um botão discreto para denúncia contra violência doméstica. Com o aumento no número de casos durante o isolamento, o Magalu apresentou melhorias e deixou a tela de denúncia mais parecida com a do carrinho de compras, ainda mais discreta, além de investir na divulgação pelas redes através de sua influenciadora virtual, a Lu.

8- Estreou no TikTok

A Lu, influenciadora virtual do Magazine Luiza, estreou no TikTok como tentativa de aproximar a marca da audiência jovem.

9- Criou programa de trainee para negros

Para 2021, a companhia anunciou a criação de um programa de trainee para negros como forma de promover diversidade racial nos cargos de liderança.

Com tais estratégias as magazine Luiza observou-se um crescimento de 46% nas vendas em comparação ao mesmo período do ano anterior. O bom desempenho deve-se há anos de investimentos no *e-commerce* e no *omnichannel*. Fonte (Jessica Lima 27 de outubro de 2020).

ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Com o estudo buscou-se identificar quais foram os desafios enfrentados pela Magazine Luiza diante da crise de Covid-19 e quais as estratégias utilizadas para contorná-la.

Com a pesquisa buscou-se averiguar as mudanças no mercado, na economia e no comportamento do consumidor, buscou-se demonstrar os efeitos e desafios ocorridas no varejo no período de pandemia de Covid-19.

No decorrer da pesquisa, ficou evidenciado a falta de artigos que abordem o tema da pandemia no segmento de varejo, o que dificultou uma análise mais pontual.

Contudo, no decorrer da pesquisa e no avanço do estudo, restou claro que a pandemia trouxe grandes desafios para o Varejo, contudo, o mercado varejista tem se sobressaído diante da crise.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA COM GESTORES

Um dos efeitos da crise de Covid-19 foi a alteração no mercado de Varejo e o comportamento dos consumidores. As práticas de intervenção, como exemplo o isolamento social, utilizadas para o combate da Covid-19 trouxeram um aumento substancial das compras via internet, e reduziu drasticamente a circulação de pessoas, o que ocasionou uma grande perda nas vendas em lojas físicas.

No próximo subtítulo apresentaremos a pesquisa elaborada para averiguar as estratégias da Magazine Luiza no período da pandemia.

RESULTADO DA ENTREVISTA COM GESTOR DA MAGAZINE LUIZA

O questionário online ficou disponível entre os dias 28 de outubro de 2022 a 08 de novembro de 2022, foi disponibilizado para 5 Gestores do Magazine Luiza do Centro de Distribuição localizado em Hidrolândia Goiás. Não foi identificado nenhum erro que invalidasse qualquer entrevistado, portanto a análise foi feita em sua totalidade. A pesquisa teve retorno de 1 participante.

- 1) A primeira análise foi orientada a descobrir o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. Sendo apresentado na abaixo.**

4. Qual seu sexo

1 resposta

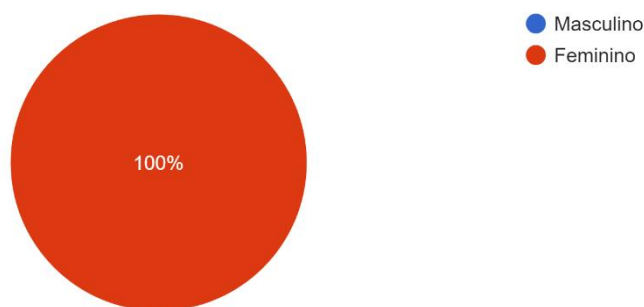


Figura 1 Gênero dos entrevistados.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Como apresentado no gráfico só se obteve uma resposta, do sexo feminino.

2) Abordado, quais foram as medidas que a Magazine Luiza adotou como estratégia de funcionamento no período da pandemia, obteve-se as seguintes respostas:

Abastecer as lojas com itens de mercado, fazendo tanto a venda saída loja, como a possibilidade de o cliente retirar na loja. No período que as lojas fecharam, a estratégia de vender itens de mercado com entrega rápida se manteve, com os itens saindo do CD.

3) Quando perguntado sobre a quais as medidas que a Magazine Luiza adotou para manutenção e preservação dos empregos (demissão, contratação), foi respondido que:

Para os funcionários de lojas, a Magazine deu opção de venda através do Mobile, app da Magazine que as vendas poderiam ser feitas de qualquer lugar com acesso à internet. Esta opção deu aos funcionários a possibilidade de continuar a vender, e manter seus empregos.

4) Quando abordado sobre as medidas de segurança que a Magazine Luiza adotou para preservar a saúde de seus empregados, foi apresentado a seguinte resposta:

Uso de máscara obrigatório, fechou as áreas comuns de descanso e lazer. Aumentou o número de vezes em que salas e locais fossem higienizados. No restaurante além da limpeza, as mesas agora tinham uma divisão onde apenas 2 pessoas compartilhavam daquele local. Álcool em gel ficou distribuído em todos os locais.

5) Quando perguntado sobre como a Magazine Luiza se via durante a pandemia, foi respondido que:

Se viu em um momento desafiador, onde foi necessário se reinventar e apostar em novos nichos.

6) Quando abordado sobre as medidas adotadas pela Magazine Luiza para manter as vendas foi respondido que:

Além da venda pelo Mobile, a grande aposta foi itens de mercado.

No início da pandemia de Covid-19 no Brasil. A empresa traça três metas: prezar pela saúde de empregados e clientes, não demitir ninguém e garantir a continuidade da operação.

7) Quando solicitado posicionamento da Magazine Luiza sobre a política de *lockdown* foi respondido que:

A Magazine seguiu os decretos estaduais, e buscou alternativas para manter as vendas.

8) Quando abordado o tema, dos desafios enfrentados pela Magazine Luiza no período da pandemia, foi dito que:

Se adequar ao momento, ofertando produtos para suprir necessidades básicas do dia a dia, com entrega rápida, A empresa trabalhou para superar os desafios impostos pelo isolamento. Mesmo a distância, o Magalu registrou uma média de 18 horas de treinamento por funcionário. As restrições impostas pela pandemia fizeram com que a trilha de treinamentos acontecesse apenas na internet. O Magalu já tinha um histórico de usar a rede para educar, com ações como a Quarta do Saber (programa de treinamento que ocorre semanalmente para todas as lojas, com conteúdos relacionados a atendimento e metas), lives de treinamento (transmitidas pelo Workplace, com conteúdo diversos), o Rito de Comunhão, que acontecia presencialmente, mas também na internet, e treinamentos informais conduzidos regionalmente pelas lideranças.

9) Quando perguntado sobre os meios/ações que Magazine Luiza utilizou para se manter no mercado durante o período de pandemia, foi respondido que:

Ofertar produtos de higiene, limpeza e alimentícios em suas plataformas, com proposta

de entrega rápida ou de retirada na loja.

10) Quando perguntado se a Magazine Luiza implementou alguma medida para ajudar os pequenos empreendedores foi respondido que:

Que foi lançado o Parceiro Magalu, programa cujo foco é digitalizar empreendedores de todo o país, sobretudo micro e pequenos.

11) Quando perguntado da estratégia de expansão da Magazine Luiza, e se ela adquiriu outro segmento de negócio foi respondido que:

Ela realizou 6 aquisições sendo:

- 1 - Estante Virtual
- 2 - Hubsales
- 3 - Canaltech e Inloco
- 4 - Stoq Tecnologia
- 5 - AiQFome
- 6 - GFL Logística e SincLog

Foi dito também que foi implementado o conceito Fulfillment que é o conjunto de processos que se dá entre o momento em que o cliente realiza um pedido até a entrega do mesmo em suas mãos. São as operações após o recebimento do pedido e que garantem que o cliente o terá em menor tempo possível e com toda qualidade esperada.

12) Quando questionado quais as ações que a Magazine Luiza realizou para auxiliar a combater a Pandemia da Covid-19, foi dito que:

Afastou as pessoas de risco e lançou o movimento vacina para todos, inclusive que as famílias Trajano e Garcia, controladoras da empresa, doaram 10 milhões de reais em equipamentos e outros itens para o tratamento das vítimas do novo coronavírus.

13) Quando questionado sobre a mudança no comportamento do consumidor foi dito que:

Consumidor mudou do meio físico para o digital, optando pela compra no site, que em um ano tão atípico, o Magalu duplicou o volume de vendas digitais.

14) Quando questionado como a empresa está vendo a incerteza na economia, foi dito que:

Como um desafio e que sempre haverá desafios e que, cada vez que eles são vencidos, a companhia se tornar mais forte, e que mesmo em um período cheio de incertezas e desafios, o Magalu colocou de pé a operação de distribuição em dois dos maiores mercados do país: o Distrito Federal e o Rio de Janeiro

15) Quando perguntado quais as mudanças ocorreram na Magazine Luiza, com o aumento das vendas online no período da pandemia, foi dito que:

Mesmo com as lojas fechadas, o Magalu cresce 34% em vendas totais, na comparação com 2019. As receitas dos canais digitais superam 4 bilhões de reais e correspondem a 53% das vendas totais. O marketplace cresce 185% no período e responde por 30% das vendas online. O Magalu se torna a maior varejista multicanal do Brasil em vendas e assume a liderança do e-commerce formal.

16) Quando questionado como a Magazine Luiza está planejando para contornar os efeitos da pandemia a longo prazo, foi dito que:

A estratégia é investir na compra/venda online e no Fulfillment e que, ao garantir que o Magalu seja uma empresa sustentável e profundamente conectada a seus stakeholders, dará

melhores retornos no curto e, sobretudo, no longo prazo.

17) Quando questionado sobre a queda das ações na bolsa de valores no período da pandemia e quais medidas estão sendo adotadas para reverter essa situação, foi dito que:

A queda foi de todos os varejistas, não só da Magazine. A ideia de investir no Fulfillment é justamente umas das opções de inovação para reverter esta situação.

Diante do estudo e da pesquisa realizada, pode se observar as estratégias utilizadas para enfrentar os e feitos e desafios, causados pela pandemia de Covid-19. Não resta dúvida que a Magazine Luiza enfrentou grandes desafios no período da pandemia, mas com uma estratégia assertiva ela está se sobressaindo.

ANÁLISE SINTÉTICA DOS DADOS DA PESQUISA COM GESTOR

Estratégia	Objetivo	Ação
Funcionamento do Magazine Luiza	Continuidade na operação	Abastecer as lojas com itens de mercado, fazendo tanto a venda saída loja, como a possibilidade de o cliente retirar na loja.
Vender itens de mercado com entrega rápida	Manter as lojas fechadas	Os itens saindo do CD.
Apostou no digital	Aumento de vendas	Grande investimento no <i>e-commerce</i>
Lojas para a retirada de produtos	Agilizar a entrega	Possibilitou a retirada de produtos venda site em lojas físicas
Parceiro Magalu	Aumento do número de vendas e produtos site	Possibilitou pequenos varejistas e autônomos vender no site com apoio de toda a infraestrutura da Magazine Luiza
Tik-Tok	Atrair publico jovem	Criou perfil da Lu, influenciadora digital da Magazine Luiza
Venda remota	Possibilidade de vender de qualquer lugar	Venda por mobile e WhatsApp
Aquisições	Aumento no MIX de produtos	Aumentar o ecossistema Magalu, com a aquisição de 6 novos segmentos

Quadro 1 Estratégias do Magazine Luiza

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA COM OS EMPREGADOS

O roteiro online ficou disponível entre os dias 16 a 28 de novembro de 2022, foi disponibilizado via *Google Forms* para **50 empregados** do Magazine Luiza do Centro de Distribuição localizado em Hidrolândia Goiás. Não foi identificado nenhum erro que invalidasse qualquer entrevistado, portanto a análise foi feita em sua totalidade. A pesquisa obteve 15 respostas.

- 1) **primeira análise foi orientada a descobrir o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. Sendo apresentado na figura abaixo.**

Qual seu Sexo

15 respostas

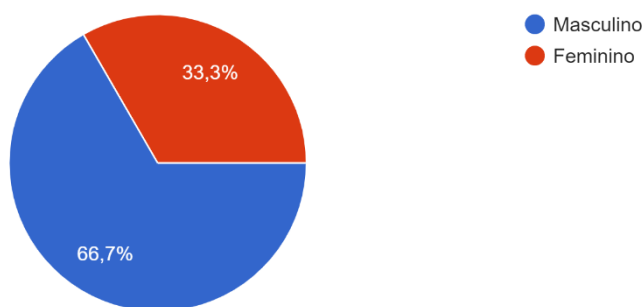


Figura 1 Gênero dos empregados entrevistados.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme demonstrado no gráfico tivemos a participação de 66,7% masculino e 33,3% femininos

- 2) **A segunda orientada a verificar o grau de formação dos participantes.**

Qual sua formação

15 respostas

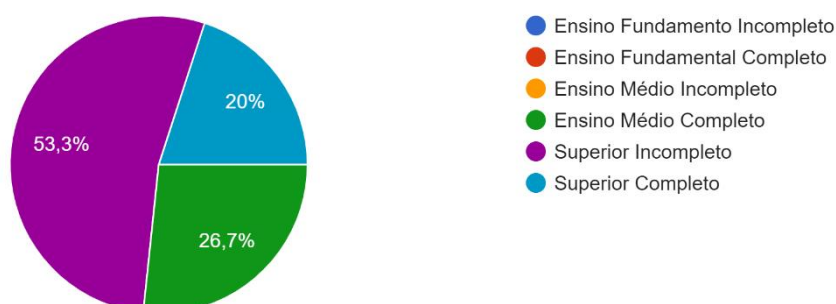


Figura 2 formações dos empregados entrevistados.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme apresentado no gráfico 53,3% dos funcionários tem formação superior incompleta, 26,7% têm somente a formação do ensino médio e 20% têm formação completa.

3) **Orientada a verificar o regime de trabalho durante a pandemia de Covid-19.**

Em que regime você trabalhou durante a pandemia de Covid-19

15 respostas

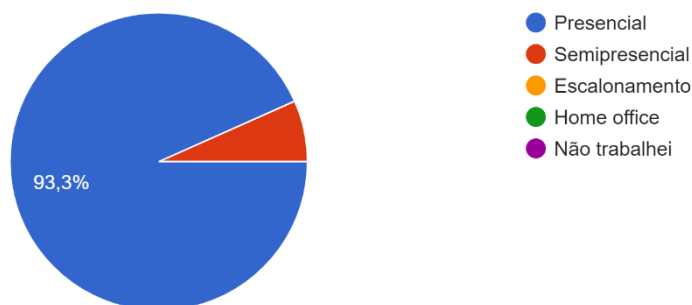


Figura 3 Regime de trabalho.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 93,3% dos funcionários trabalharam em regime presencial e 6,7% em regime semipresencial, demonstrando assim que a maioria dos funcionários trabalharam de forma presencial.

4) **Voltada a verificar opinião dos funcionários quanto a estratégia de funcionamento adotada pela Magazine Luiza.**

A Magazine Luiza adotou como estratégia para se manter em funcionamento no período da pandemia, abastecendo suas lojas com itens de ...como colaborador concorda com essa estratégia?
15 respostas

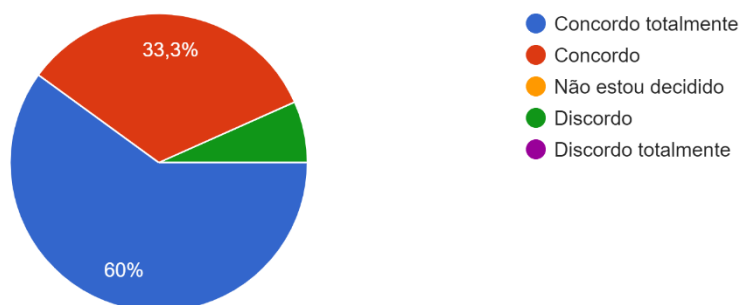


Figura 4 Estratégia de funcionamento.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico 60% dos funcionários concordam totalmente com a estratégia adotada, 33,3% concordam e 6,7% discordam da estratégia adotada.

5) Voltada a verificar se a Magazine Luiza adotou alguma medida de segurança e proteção dos seus empregados.

A Magazine Luiza adotou alguma medida que vise a segurança e proteção de seus colaboradores?
15 respostas

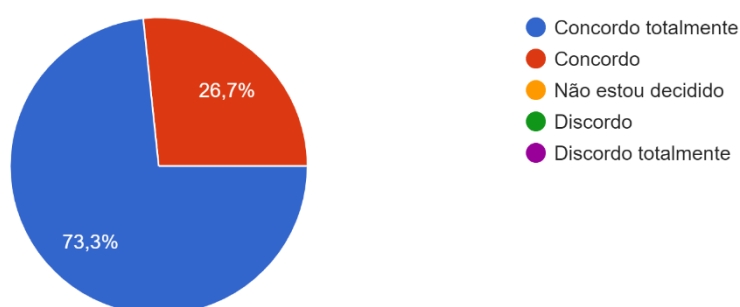


Figura 5 Medida de segurança e proteção de funcionários.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráficos 73,3% dos funcionários concordam totalmente e 26,7% concordam que foi adotado medidas segurança e proteção dos empregados.

6) Voltada a verificar se os funcionarios concodaram com as medidas de saúde adotada nas instalações do Magazine Luiza.

No período da pandemia foram implementadas medidas de saúde nas instalações da Magazine Luiza, como utilização de máscaras, álcool em g...ê como colaborador concorda com essas medidas?
15 respostas

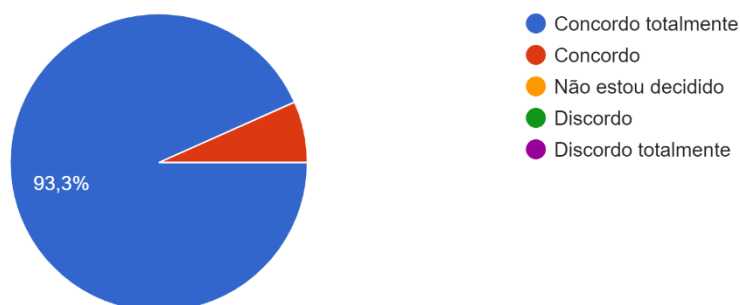


Figura 6 medidas de saúde adotada nas instalações do Magazine Luiza.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico 93,3% concordaram totalmente e 6,7% concordam com as medidas de saúde adotadas pela Magazine Luiza.

7) Voltada a verificar se o funcionarios se sentiu seguro com as medidas de saude adotadas.

Você como colaborador se sentiu seguro com as medidas de saúde adotadas durante a pandemia de Covid-19.

15 respostas

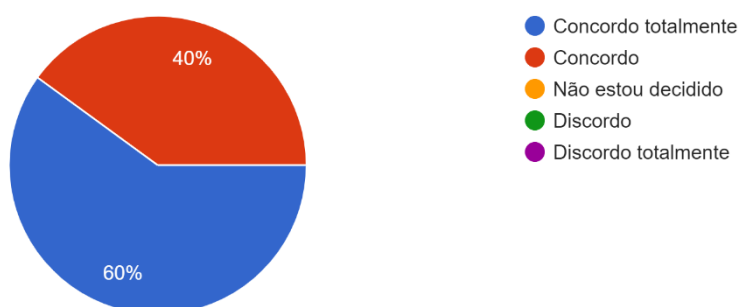


Figura 7 Medidas de saúde adotada nas instalações do Magazine Luiza.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico 60% concordaram totalmente e 40% concordaram, o que demonstra que a maioria se sentiu totalmente seguro com a medidas de saúde adotadas.

8) Voltado a verificar se os funcionários concordam com a medida adotadas pela

Magazine Luiza para manutenção e proteção dos empregos.

A Magazine Luiza adotou as seguintes medidas para a manutenção e proteção dos empregos; Trabalho em regime de escalonamento, trabalho h...afastamento de colaboradores do grupo de risco?

15 respostas

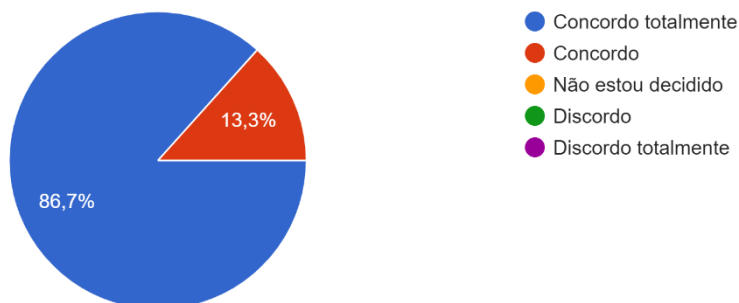


Figura 8 Medidas de saúde adotada nas instalações do Magazine Luiza.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico 86,7% concordaram totalmente e 13,3% concordaram.

9) Voltada a verificar se houve alteração no comportamento dos empregados causados pela pandemia.

Houve alteração no comportamento dos colaboradores com relação as mudanças ocorridas na empresa no período da pandemia, como falta, baixa produtividade?

15 respostas

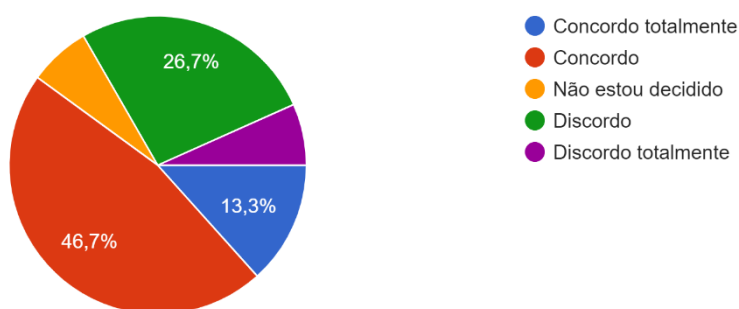


Figura 9 Alteração no comportamento dos funcionários.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 46,7% concordaram que houve alteração no comportamento, 26,7% Discorda que houve alteração no comportamento, 6,7% Discordaram totalmente e 6,7% não está decidido.

10) Voltados a verificar se os funcionarios se sentem preocupados com a incerteza na

economia e no varejo pós pandemia.

Os colaboradores se sentem preocupados com a incerteza na economia e no varejo pós pandemia?

15 respostas

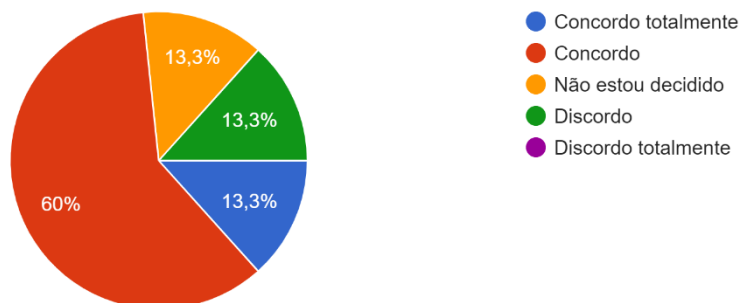


Figura 10 a incerteza na economia e no varejo pós pandemia.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 60% dos funcionários concordam que se sentem preocupados, 13,3% concorda totalmente, 13,3% discorda e 13,3% não está decidido. Não restá duvida que varios funcionarios se sentem preocupados com a incerteza causa pela Pandemia.

11) Voltada a verificar se a Magazine Luiza implantou alguma medida para cuidar da saude mental de seus funcionarios visto os impactos negativos na sua saúde mental e bem-estar.

A disrupção causada pela Covid-19 causou impactos negativos na sua saúde mental e bem-estar dos colaboradores devido à preocupaçã...ar seus colaboradores a cuidar da saúde mental?

15 respostas

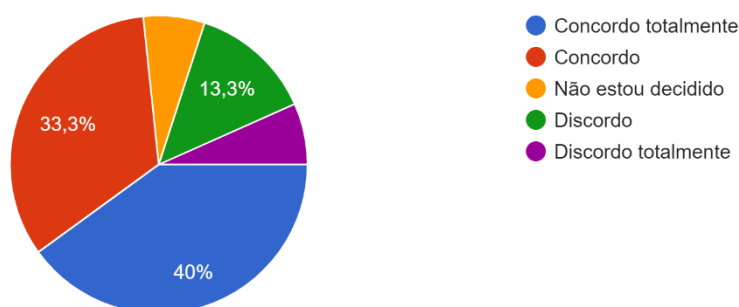


Figura 11 impactos negativos na sua saúde mental e bem-estar dos empregados.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico 40% dos funcionários concordam totalmente que foram implantadas medidas para cuidar da saúde mental, 33,3% concordam, 6,7% discordam totalmente, 13,3% discordam e 6,7% não está decidido.

12) Voltada a verificar se os funcionários têm conhecimento das medidas adotadas para garantir a saúde psicológica dos empregados.

Diante deste fato, o Magazine Luiza implementou algumas medidas pra garantir a saúde psicológica de empregados e funcionários como o telemedicina e acompanhamento psicológico?
15 respostas

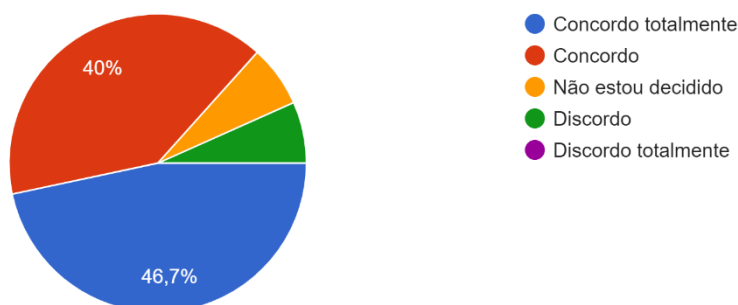


Figura 12 medidas adotadas para garantir a saúde psicológica dos empregados.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico 46,7% concordaram totalmente que foram adotadas medidas para garantir a saúde psicológica dos empregados, 40% concordam, 6,7% discordam e 6,7% não está decidido. Ficou claro que a maioria tinha conhecimento das medidas adotadas.

13) Voltada a verificar se os empregados foram afetados positivamente com a venda de produtos de mercado.

Os colaboradores foram afetados pelo aumento das compras online, com a diversificação de itens de mercado melhorou o trabalho ?
15 respostas

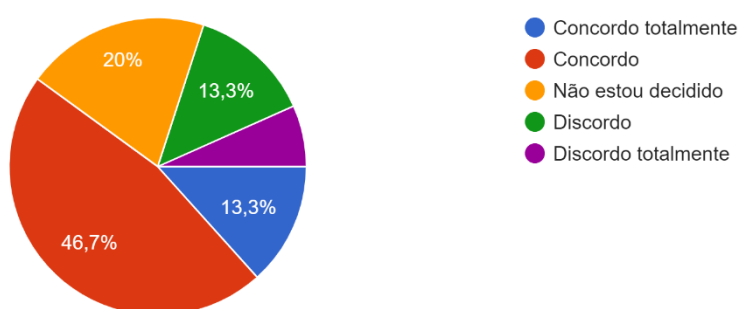


Figura 13 impactos com a venda de produtos de mercado.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 46,7% dos empregados concordam que foi positiva a venda de produtos de mercado, 13,3% concordaram totalmente, 13,3% discordaram, 6,7% discordaram totalmente e 20% não está decidido.

14) Voltada a verificar se os empregados foram afetados negativamente com a venda produtos de mercado.

Os colaboradores foram afetados pelo aumento das compras online, com a diversificação de itens de mercado dificultou o trabalho ?

15 respostas

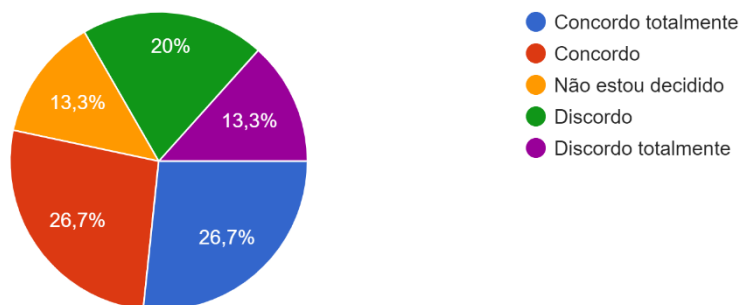


Figura 14 impactos com a venda de produtos de mercado.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 26,7% concordaram totalmente que a venda de produtos de mercado afetou negativamente os empregados, 26,7% concordam que dificultou, 13,3% discorda totalmente que houve dificuldade, 20% discorda e 13,3% não está decidido.

15) Voltada a verificar se os funcionarios concordam com a política de *Lockdown* implantada, que acaretou no fechamento de várias lojas físicas.

Como medida de segurança foi implantado o lockdown, e decretos estaduais, acarretando o fechamento de varias lojas. Você como colaborador concorda essa medida.

15 respostas

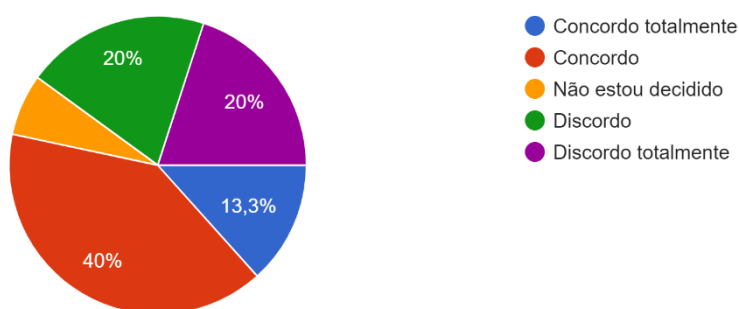


Figura 15 política de *Lockdown*.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 40% dos funcionários concordaram com a medida de *Lockdown*, 13,3% concordam totalmente 20% discordaram, 20% discordaram totalmente e 6,7% não está decidido.

16) Voltada a verificar se os funcionarios concordam com a implementação da MP 1109/22, que que prevê que empregadores e empregados poderão adotar, além do teletrabalho e das férias coletivas, a antecipação de férias individuais e de feriados, banco de horas e a suspensão dos recolhimentos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

Com o avanço da pandemia, a Magazine Luiza enfrentou vários desafios, como o fechamento das lojas físicas e afastamento de colaboradores do...ê como colaborador concorda com essas medidas?

15 respostas

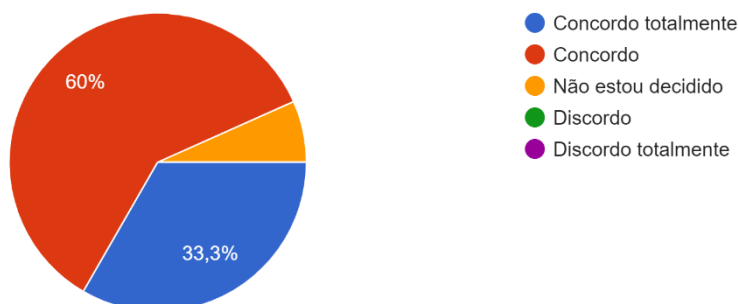


Figura 16 implementação da MP 1109/22.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 60% dos empregados concordam com adoção da MP1109/22, 33,3% concordaram totalmente e 6,7% não está decidido. O que demonstra que para a maioria a adoção da medida foi acertiva.

17) Voltada a verificar se a Magazine Luiza reduziu seu quadro de empregados.

A redução de custos tornou-se um objetivo estratégico imediato em todo o setor do varejo, com o objetivo de reduzir custo a Magazine Luiza reduziu seu quadro de colaboradores?

15 respostas

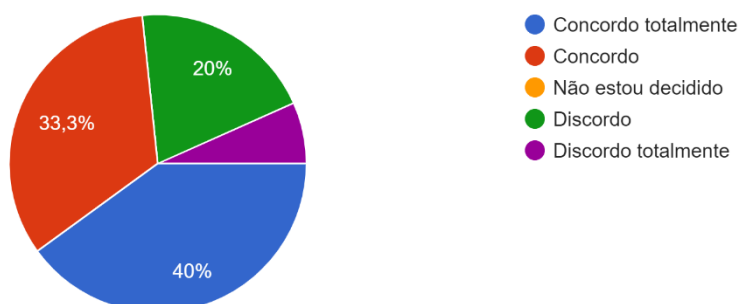


Figura 17 quadro de empregados.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 40% dos empregados concordaram totalmente que houve redução no quadro de funcionarios, 33,3% concordaram, 20% discordaram e 6,7%

discoradaram totalmente. Não resta dúvida que a maioria concordaram que houve redução no quadro de funcionários.

18) Voltada a verificar se os funcionarios concordam com a estratégia de investimento no Fulfillment para reverter a situação causada pela pandemia.

Para reverter a situação causada pela pandemia a Magazine Luiza apostou no investimento no Fulfillment, você como colaborador concorda que ...or tempo possível e com toda qualidade esperada"

15 respostas

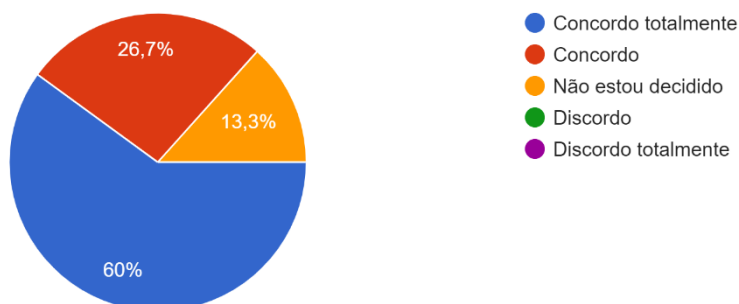


Figura 18 investimento no Fulfillment.

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

Conforme verifica-se no gráfico, 60% dos funcionários concordam que a estratégia de investimento no Fulfillment, 26,7% concordam e 13,3% não está decidido.

SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM OS EMPREGADOS

Medidas adotadas	Objetivo	Concordo/ C. Totalmente	Discordo/ D. Totalmente	Não estou decidido
Abasteceu suas lojas com itens de mercado	Manter-se em funcionamento no período da pandemia	93,3%	6,7%	0%
medida que vise a segurança e proteção	Continuidade na operação	100%	0%	0%
medidas de saúde nas instalações da Magazine Luiza	Garantir a saúde dos empregados	100%	0%	0%
Regime de trabalho	Manutenção e proteção dos Empregos	100%	0%	0%
Alteração no comportamento dos empregados	Verificar a produtividade e absenteísmo	59,9%	33,4%	6,7%
Preocupados com a incerteza na economia e no varejo	Verificar a preocupação dos funcionarios	73,3%	13,3%	13,3%
Impactos negativos na	Implantou meios de auxiliar seus	73,3%	20%	6,7%

sua saúde mental e bem-estar	empregados a cuidar da saúde mental			
Telemedicina e acompanhamento psicológico	Implementou algumas medidas para garantir a saúde psicológica de empregados	86,7%	6,7%	6,7%
Diversificação de itens de mercado	Aumento das compras online (positivamente?)	60%	20%	20%
Diversificação de itens de mercado	Aumento das compras online (negativamente?)	53,4%	33,3%	13,3%
Implantado o <i>lock-down</i>	Fechamento de várias lojas	63,3%	40%	6,7%
Medida provisória 1109/22	Flexibilização de garantias trabalhistas	93,3%	0%	6,7%
Reduzir custo	Reduziu seu quadro de empregados	73,3%	26,7%	0%
Investimento no fulfillment	Estratégia para reverter a situação causada pelo coronavírus	86,7%	0%	13,3%

Quadro 2 Estratégias do Magazine Luiza

Fonte: Acadêmico Wanderson Ferreira Fernandes. (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou compreender os efeitos e desafios da Covid-19 nas operações do Magazine Luiza. Diante do atual cenário mundial, pode-se observar que a pandemia se tornou um acelerador da transformação digital.

Existe um crescimento do comércio eletrônico e uma mudança no comportamento da população, devido ao isolamento social e a preocupação frente a pandemia.

A pesquisa identificou que um dos desafios enfrentados pela Magazine Luiza foram o isolamento, a política de *lockdown*, alteração no mercado Varejista e o comportamento dos consumidores.

Como efeito da Covid-19 observou-se que pessoas ficaram mais conectadas. Prova disso é que o *e-commerce* cresceu 46% já no primeiro semestre de 2020, segundo pesquisa da Ebit/Nielsen em parceria com a Elo.

Em suma a pesquisa conseguiu observar que as estratégias adotadas pelo Magazine Luiza para superar os desafios impostos pela Covid-19, foram assertivas, buscando, manter as vendas, e saúde de seus empregados e clientes.

Buscou investir no *e-commerce* e implementar uma plataforma multicanal para alcançar os consumidores.

Observou-se, através de análise quantitativa que a empresa tem sido fortemente afetada de forma positiva.

REFERÊNCIAS

DAFT, R. L. **Administração**: formulação e implementação da estratégia. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

- DIAS, D. S. & SILVA, M. F. **Como escrever uma monografia**: Manual de Elaboração Com Exemplos e Exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, Planejamento, Implementação E Controle. São Paulo, Atlas, 2008.
- KOTLER, P; A, G. **Princípios de marketing**. 12 eds. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P, A, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- KOTLER, P; K, KL. **Administração de marketing**: A Bíblia do Marketing. 12 eds. São Paulo: editora: Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, et al. **Excelência em atendimento ao cliente**: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. 2012
- LAS CASAS, A. **Marketing de varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAS CASAS, A. **Marketing de varejo**. Editora atlas, 1992.
- LAS CASAS, et al. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. São Paulo: Atlas, 2009/2012.
- LAS CASAS, **marketing de varejo**. 2ed. São Paulo 2000.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. – 5. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. - 2. ed. - 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

INTERNET

https://www.imb.go.gov.br/files/docs/publicacoes/estudos/2021/Relatorio_Conjuntural_EconomiaGoiana_oficial.pdf Acesso em 18/03/2022

<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=maMhsoEQNCOOr/Wxrb98OXA==>
Acesso em 23/03/2022

<http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10030671.pdf> Acesso em 25/03/2022

<https://ead.ucs.br/blog/gestao-estrategica#:~:text=Por%20defini%C3%A7%C3%A3o%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20%C3%A9,%20fatores%20sociais%20etc> Acesso em 25/03/2022

<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf> Acesso em 28/03/2022

<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987/0> Acesso em 28/03/2022

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/varejo-brasileiro-inaugurou-mais-de-200-mil-lojas-em-2021-dizcnc/#:~:text=O%20setor%20de%20varejo%20abriu,anual%20do%20setor%20desde%202018> Acesso em 03/04/2022

<https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 03/04/2022

MAGAZINE LUIZA. **Nossa História**. 2022. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=urUqu4hANldyCLgMR-gOsTw==#:~:text=Em%202021%2C%20a%20soma%20de,56%2C0%20bilh%C3%B5es%20de%20reais.&text=Operamos%201%20481%20lojas%20f%C3%ADsicas,e%20de%20selelers%2C%20vendidos%20online> Acesso em: 11/05/2022.

<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/dissertacoes/file/42/8a959d9d74bbe7d97e0e092aadf04455.pdf>. Acesso em: 11/05/2022

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652.pdf> Acesso em: 11/05/2022

Antunes, Ana. **Mudanças no Varejo Pós Pandemia**; 2021

<https://chuadistribuidora.com.br/mudancas-no-varejo-pos-pandemia/> Acesso em: 11/05/2022

Cadeia de Suprimentos; 2022

<https://neogrid.com/br/blog/cadeia-de-suprimentos-tudo-o-que-voce-precisa-saber> Acesso em: 11/05/2022

Charchat, Gerson. **O “novo normal” no varejo brasileiro pós-Covid 19**. 2020

<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2020/07/31/o-novo-normal-no-varejo-brasileiro-pos-covid-19.html> Acesso em: 11/05/2022

Lunardini, Fernando; **Mercado e consumo**; Cinco tendências do varejo que vão perdurar no pós pandemia. 2021

<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/08/18/cinco-tendencias-do-varejo-que-vao-perdurar-no-pos-pandemia/> Acesso em: 11/05/2022

Mercado e consumo. 2020. 96 dos clientes que pagam com celular querem manter o hábito.

<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/09/08/pos-pandemia-96-dos-clientes-que-pagam-com-celular-querem-manter-habito/> Acesso em: 11/05/2022

Sneader, Kevin; Singhal, Shubham. McKinsey & Company; Artigo: **O novo normal chegou**: tendências que definirão 2021 e o futuro. 2021

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/pt-br> Acesso em: 14/05/2022

Varejo 180. 2021. **Comportamento do consumidor pós-pandemia**: 5 verdades e nenhuma mentira.

<https://varejo180.com.br/sem-categoria/comportamento-do-consumidor-pos-pandemia-5-verdades-e-nenhuma-mentira/> Acesso em: 14/05/2022

Vitrine do Varejo. 2021: **o que esperar do varejo pós-pandemia**; 2021

<https://vitriedovarejo.com/2021-o-que-esperar-do-varejo-pos-vacina/> Acesso em: 18/05/2022

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n159/0123-5923-eg-37-159-303.pdf>

https://www.imb.go.gov.br/files/docs/publicacoes/estudos/2021/Relatorio_Conjuntural_EconomiaGoiana_oficial.pdf Acesso em: 18/05/202

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/12/29/incerteza-com-a-economia-tem-longo-prazo-desafiador-diz-fgv.ghtml> Acesso em 28/05/2022

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DA MAGAZINE LUIZA

Olá, meu nome é Wanderson Ferreira Fernandes, estou no 8º e último semestre do curso de Administração da PUC/GO - Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Preciso coletar dados para meu Trabalho de Conclusão de Curso com o Gestor da Magazine Luiza.

Este roteiro de entrevista tem como objetivo obter resposta quanto aos impactos e as ações estratégicas que a Magazine Luiza adotou durante o período de pandemia da Covid-19.

Tema: Os Efeitos e Desafios do Varejo frente a crise de Covid 19: ênfase no Magazine Luiza S/A- Estudo de Caso

Orientadora: Prof.^a Me. Maria Aparecida Vaz Evangelista

Por favor, tenha em mente todo o período da pandemia que se passaram para responder as questões.

1. Cargo _____
2. Função _____
3. Idade _____
4. Sexo: M() F()
5. Formação;
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Médio Completo
 - Superior Incompleto
 - Superior Completo
 - Pós-graduação Incompleto
 - Pós-graduação Completo
6. Quais foram as medidas que a Magazine Luiza adotou como estratégia de funcionamento no período da pandemia?
7. Quais as medidas que a Magazine Luiza adotou para manutenção e preservação dos

- empregos (demissão, contratação)?
8. Quais foram as medidas de segurança que a Magazine Luiza adotou para preservar a saúde de seus empregados?
 9. Como que a Magazine Luiza se viu diante da pandemia de Covid-19?
 10. Quais as medidas adotadas pela Magazine Luiza para manter as vendas?
 11. Qual o posicionamento da Magazine Luiza frente a política de *lockdown*?
 12. Quais os desafios enfrentados pela Magazine Luiza?
 13. Quais foram os meios/ações que Magazine Luiza utilizou para se manter no mercado durante o período de pandemia?
 14. Durante a pandemia da Covid-19, a Magazine Luiza implementou alguma medida para ajudar os pequenos empreendedores?
 15. Durante a pandemia da Covid-19, a Magazine Luiza iniciou ou adquiriu algum novo segmento de negócio?
 16. Quais ações a Magazine Luiza realizou para auxiliar a combater a Pandemia da Covid-19?
 17. Quais as mudanças no comportamento do consumidor foram percebidas pela Magazine Luiza?
 18. Como a Magazine Luiza está vendo a incerteza na economia?
 19. Quais as mudanças ocorridas pela Magazine Luiza, com o aumento das vendas online no período da pandemia?
 20. Como a Magazine Luiza está planejando para contornar os efeitos da pandemia a longo prazo?
 21. A Magazine Luiza já foi símbolo de crescimento e inovação, chegando a ser uma das maiores varejistas do país e umas das dez empresas mais valiosas da B3 (Bolsa de Valores Oficial do Brasil), no período de Pandemia, a Magazine Luiza teve uma desvalorização, onde suas ações despencaram e acumularam queda de cerca de 90%. Para você como Gestor o que levou a essa desvalorização, e quais medidas estão sendo adotadas para reverter essa situação.
- OBRIGADO!

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO COM OS EMPREGADOS

Olá, meu nome é Wanderson Ferreira Fernandes, estou no 8º e último semestre do curso de Administração da PUCGO - Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Preciso coletar dados para meu Trabalho de Conclusão de Curso e o público-alvo da minha pesquisa é os Empregados da Magazine Luiza.

Este questionário tem como objetivo analisar as medidas que a Magazine Luiza adotou para manter a segurança, saúde e integridade de seus empregados durante o período de pandemia da Covid-19.

Tema: Os Efeitos e Desafios do Varejo frente a crise de Covid 19: ênfase no Magazine Luiza S/A- Estudo de Caso

Orientadora: Prof.^a Me. Maria Aparecida Vaz Evangelista

Por favor, tenha em mente todo o período da pandemia que se passaram para responder

as questões.

1. Cargo _____
2. Função _____
3. Idade _____
4. Sexo: M() F()
5. Formação:
 - Ensino Fundamental Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Médio Completo
 - Superior Incompleto
 - Superior Completo
6. Em que regime você trabalhou durante a pandemia de Covid-19
 - Presencial
 - Escalonamento
 - Home office
 - Não trabalhou
 - Semipresencial
7. A Magazine Luiza adotou como estratégia para se manter em funcionamento no período da pandemia, abastecendo suas lojas com itens de mercado, você como colaborador concorda com essa estratégia?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
8. A Magazine Luiza adotou alguma medida que vise a segurança e proteção de seus empregados?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
9. No período da pandemia foram implementadas medidas de saúde nas instalações da Magazine Luiza, como utilização de máscaras, álcool em gel e desinfecção utilizando PEROXY 4D, você como colaborador concorda com essas medidas?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo

- Discordo totalmente
10. Você como colaborador se sentiu seguro com as medidas de saúde adotadas durante a pandemia de Covid-19?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não estou decidido
- Discordo
- Discordo totalmente
11. A Magazine Luiza adotou as seguintes medidas para a manutenção e proteção dos empregos; Trabalho em regime de escalonamento, trabalho *home office* e afastamento de empregados do grupo de risco?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não estou decidido
- Discordo
- Discordo totalmente
12. Houve alteração no comportamento dos empregados com relação as mudanças ocorridas na empresa no período da pandemia, como falta, baixa produtividade?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não estou decidido
- Discordo
- Discordo totalmente
13. Os empregados se sentem preocupados com a incerteza na economia e no varejo pós pandemia?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não estou decidido
- Discordo
- Discordo totalmente
14. A disrupção causada pela Covid-19 causou impactos negativos na sua saúde mental e bem-estar dos empregados devido à preocupação e estresse com a pandemia de coronavírus, a Magazine Luiza implantou meios de auxiliar seus empregados a cuidar da saúde mental?
- Concordo totalmente
- Concordo
- Não estou decidido
- Discordo
- Discordo totalmente

15. Diante deste fato, o Magazine Luiza implementou algumas medidas para garantir a saúde psicológica de empregados e funcionários como a telemedicina e acompanhamento psicológico?
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
16. Os empregados foram afetados pelo aumento das compras online, com a diversificação de itens de mercado melhorou o trabalho?
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
17. Os empregados foram afetados pelo aumento das compras online, com a diversificação de itens de mercado dificultou o trabalho?
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
18. Como medida de segurança foi implantado o *lockdown*, e decretos estaduais, acarretando o fechamento de várias lojas. Você como colaborador concorda essa medida.
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
19. Com o avanço da pandemia, a Magazine Luiza enfrentou vários desafios, como o fechamento das lojas físicas e afastamento de empregados do grupo de risco, para contornar tais desafios foi implementada a Medida Provisória 1109/22 que prevê que empregadores e empregados poderão adotar, além do teletrabalho e das férias coletivas, a antecipação de férias individuais e de feriados, banco de horas e a suspensão dos recolhimentos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Você como colaborador concorda com essas medidas?
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido

- Discordo
 - Discordo totalmente
20. A redução de custos tornou-se um objetivo estratégico imediato em todo o setor do varejo, com o objetivo de reduzir custo a Magazine Luiza reduziu seu quadro de empregados?
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente
21. Para reverter a situação causada pela pandemia a Magazine Luiza apostou no investimento no Fulfillment, você como colaborador concorda que está seja a melhor estratégia?
- O fulfillment (ou order fulfillment) é o conjunto de processos que se dá entre o momento em que o cliente realiza um pedido até a entrega do mesmo em suas mãos. São as operações após o recebimento do pedido e que garantem que o cliente o terá — no menor tempo possível e com toda qualidade esperada
- Concordo totalmente
 - Concordo
 - Não estou decidido
 - Discordo
 - Discordo totalmente

OBRIGADO!