

Caso para Ensino

Tem no Magalu: Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante a COVID-19



“Magalu Has It”: Social, Political, and Market Strategies during COVID-19

Disciplina: Estratégia
Temática: Estratégias de mercado, Estratégias de não mercado
Sector de atividade: Varejo
Região: São Paulo/Brasil

Ana Paula Pereira dos Passos¹
Eleantra Maria Prigol Meneghini¹
Marina Amado Bahia Gama²
Jeferson Lana¹

INTRODUÇÃO

Em fevereiro de 2020, José Ribeiro, diretor de relações institucionais do Grupo Magazine Luiza (Magalu), um dos maiores varejistas do país, observava o que estava acontecendo no mundo e no Brasil. Naquele momento, o Brasil havia registrado seu primeiro caso de COVID-19. A doença se propagou pelo país com uma velocidade devastadora. Diante do número elevado de casos e mortes, estabeleceu-se um isolamento social, em que organizações de diferentes setores entraram em quarentena sem previsão de retorno à normalidade.

O isolamento social causou impacto inevitável na economia. Muitas empresas paralisaram suas atividades e a demanda interna e externa foi reduzida. Isso provocou uma queda nas receitas e, em consequência, uma necessidade

de suporte financeiro do governo para diminuir o risco de demissões e de falência das empresas. O governo brasileiro, pressionado por empresários e com receio de mais uma enorme crise, estabeleceu medidas provisórias (MPs) nesse sentido. Porém, havia uma preocupação quanto à sua efetivação e em relação ao tempo de inatividade que as empresas suportariam.

No mês de março de 2020, José Ribeiro, junto com um comitê de assuntos urgentes, decidiu aderir ao isolamento social em decorrência da pandemia, e o Magalu fechou mais de mil lojas no país. Nesse momento, Luiza Helena Trajano, proprietária e presidente do Conselho de Administração, foi uma das líderes do manifesto #NãoDemita, e assumiu o compromisso de não demitir qualquer funcionário.

1. Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração, Itajaí, SC, Brasil.
2. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Como citar: Passos, A. P. P., Meneghini, E. M. P., Gama, M. A. B., & Lana, J. (2021). Tem no Magalu: Estratégias sociais, políticas e de mercado durante a COVID-19. Revista de Administração Contemporânea, 25(spe), e200233. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200233>,por

Classificação JEL: A20, I81, L1.

Editor-chefe: Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)
Editora Associada: Paula C. P. de S. Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Editor Convidado: Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Pareceristas: Os indivíduos revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 17/07/2020
Última versão recebida em: 07/12/2020
Aceite em: 08/12/2020

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	1	1							
2ª rodada	1								
3ª rodada	1								

Luiza engajou-se nas discussões relativas às MPs a partir de sua atuação no conselho do Instituto Brasileiro de Varejo (IBV). Esteve com o governo federal, assim como em outros órgãos, para ajudar na criação das MPs, e realizou esforços para divulgá-las, simplificando a comunicação ‘DE’ (como era) – ‘PARA’ (como ficou), em suas redes sociais, com intenção de que as informações chegassem de maneira clara a todos os interessados (Anexo A). Ainda, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Luiza ofereceu capacitações às pequenas e médias empresas e, considerando o aumento dos casos de violência contra mulheres ao longo do isolamento social, fez campanhas para a ampliação de denúncias, por meio de sua liderança no Grupo Mulheres do Brasil.

O grupo Magalu, representado por José Ribeiro e pelo comitê de assuntos urgentes, esteve comprometido, do mesmo modo, com o enfrentamento da COVID-19. Nesse sentido, contribuiu com dez milhões de reais em equipamentos e mantimentos para o tratamento das vítimas da pandemia; um milhão de reais para a organização não governamental (ONG) Amigos do Bem; 20 mil reais em cobertores destinados a equipar os novos centros temporários de acolhimento em São Paulo (SP); e quatro mil reais em colchões e travesseiros, doados aos governos estaduais do Pará e da Bahia. Também doou monitores cardíacos para o Hospital Emílio Ribas, de São Paulo (SP), e ventiladores pulmonares para uma unidade do Sistema Público de Saúde (SUS) localizada na Vila Guilherme, e outra para a Santa Casa do município de Franca, no interior do estado de São Paulo. Lançou, ainda, o Parceiro Magalu, uma plataforma digital destinada a assegurar as vendas online e oportunizar uma nova fonte de renda às pessoas que tivessem sido demitidas. Assim, a plataforma destinava-se aos trabalhadores autônomos, aos microempreendedores individuais (MEI) e a pequenos varejistas que quisessem vender seus próprios produtos e/ou vender produtos do grupo Magalu.

Dessa forma, desde o começo da pandemia, Luiza, José Ribeiro e todo o Magalu implementaram medidas com foco em melhorar as condições sociais de seus principais *stakeholders*, mantendo a preocupação com a lucratividade dos *shareholders*. O envolvimento em prol de seus funcionários e da sociedade brasileira foi notável. Seus esforços em auxiliar as pequenas e médias empresas e os mais afetados pela crise foram destacados nos noticiários nacionais.

Em julho de 2020, a situação ainda não se estabilizara, o número de casos e mortes aumentava e pouco se sabia sobre quando o cotidiano retornaria ao ‘normal’. Muitos questionamentos persistiam sobre as próximas estratégias que seriam tomadas pelas empresas nacionais, inclusive as do Magalu. José Ribeiro e o comitê de assuntos urgentes se

questionavam se estavam no caminho correto: conseguiria o grupo manter o equilíbrio entre as estratégias de mercado – por meio de ações para os clientes, funcionários, fornecedores e acionistas – e estratégias de não mercado – por meio de ações políticas e sociais? Como o grupo poderia continuar se posicionando para assegurar o desempenho e a reputação?

ANTECEDENTES DE LUIZA E DO MAGALU

Tudo começou em 1957, com os tios de Luiza, o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato, que adquiriram uma pequena loja chamada A Cristaleira, situada no município de Franca, no estado de São Paulo. Posteriormente, a loja foi chamada de Magazine Luiza, em um concurso cultural. Aos poucos, com dinheiro em caixa, oriundo de familiares, o negócio foi se expandindo. Ao completar 20 anos de atividade, o Magazine Luiza já contava com 30 lojas. A década de 1980 foi marcada por automação e informatização dessas lojas, pela criação do primeiro centro de distribuição (CD) e pela expansão da empresa para fora do estado. Mas foi em 1990 que a organização deu um grande salto, com a consolidação do grupo Magalu.

Em 1991, Luiza assumiu a liderança do grupo e promoveu a descentralização do comando, dando voz ativa aos colaboradores nas decisões e evitando que egos familiares pudessem atrapalhar o crescimento da organização. Em 1992, as primeiras lojas virtuais foram lançadas e, em 1993, implantou-se uma política de distribuição dos lucros da empresa aos colaboradores.

Naquela década, criou-se a *holding* para gerir a expansão do grupo, além das lojas eletrônicas, o projeto Só Amanhã e a campanha Liquidação Fantástica. Em 1998, o Magalu foi inserido na lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil¹ e, em 2003, alcançou o primeiro lugar nesse ranking. Em 2011, a organização abriu seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), com ações exclusivamente ordinárias. No ano seguinte, 2012, Luiza idealizou o Grupo Mulheres do Brasil em conjunto com 50 mulheres atuantes em diversos segmentos da economia, em benefício de um objetivo comum: auxiliar o crescimento do país.

A terceira geração de herdeiros no comando do Magalu ocorreu em 2016, quando Frederico Trajano, filho de Luiza, assumiu o cargo de CEO do grupo e ela passou a ser presidente do Conselho de Administração. Sempre preocupada com as funcionárias da rede, em 2017, Luiza criou um disque-denúncia, para auxiliar as trabalhadoras a denunciarem os agressores, caso tenham sido vítimas de violência doméstica. Em 2019, Magalu foi premiado pelo *InfoMoney* como a Melhor Empresa da Bolsa. No ano de 2020, contava com mais de mil lojas no país. O *marketplace*

da marca reunia mais de oito mil *sellers*. Dona das plataformas *Netshoes*, *Zattini* e *Shoestock*, além do varejo, atuava com produtos financeiros, o cartão de crédito Luizacred, o seguro Luizaseg e o Consórcio Luiza.

Luiza ficou conhecida por ter transformado uma discreta rede de lojas em uma rede presente em todo o território nacional, com quase 40 mil funcionários e um dos títulos mais cobiçados da B3. Mas foi sua atuação de enfrentamento ao Sars-CoV-2 que a colocou nos principais canais de notícias do país. Em uma entrevista, em abril de 2020, demonstrou sua experiência na superação de crises e convocou a todos para se unirem em torno de um único objetivo, derrotar o vírus: “Fui mais empresária da crise do que fora da crise. Sempre busquei soluções e não culpados. Nesse momento, o culpado é um vírus. Vamos buscar solução” (Luiza Helena Trajano, 2020).

AÇÕES POLÍTICAS E SOCIAIS DE LUIZA E DO MAGALU, ANTES DO APARECIMENTO DA COVID-19

Luiza destacou-se por sua ligação próxima com clientes e colaboradores do Magalu e por sua aproximação com o meio político e social do país. Em 2006, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o Magalu foi aprovado como parceiro do programa de inclusão digital Computador para Todos do governo federal, por meio de dois financiamentos realizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): o primeiro, de 30 milhões de reais, referente a 23 mil computadores populares; e o segundo, de 50 milhões de reais, para aquisição de 40 mil equipamentos do programa. Parte do crescimento do grupo ocorreu por meio de financiamentos no BNDES, sendo que, entre os anos de 2002 e 2012, o grupo captou em torno de 210 milhões de reais, como consta no site do banco estatal. Esse dinheiro financiou abertura e reforma de lojas, aquisição de equipamentos e caminhões e expansão dos negócios pelo país.

Também, enquanto foram permitidas as doações a campanhas eleitorais no Brasil, José Ribeiro, junto com sua equipe, foi atuante nas decisões para que o Magalu doasse tanto para candidatos como para partidos políticos. Nesse sentido, há registro de doações do grupo nos anos de 2004, 2006, 2008, 2010, 2012 e 2014, totalizando cerca de 500 mil reais para 14 partidos políticos, listados a seguir, na ordem decrescente a partir de maiores valores recebidos: DEM, PT, PMDB, PPL, PSDB, PSB, PV, PR, PDT, PPL, PSD e PC do B.

Mais tarde, em 2013, no governo da presidente Dilma Rousseff, Luiza elogiou o crédito subsidiado oferecido pela Caixa Econômica Federal a beneficiários do programa Minha

Casa Minha Vida e para aquisição de eletrodomésticos e móveis pelo programa Minha Casa Melhor, que previa 18 milhões em créditos a juros de 5% ao ano. José Ribeiro, à frente das relações institucionais do grupo, participou diretamente das discussões do programa Minha Casa Melhor junto ao governo federal.

Em 2014, a presidente Dilma Rousseff reuniu-se com Luiza e pediu-lhe ajuda no sentido de aproximar o governo ao empresariado brasileiro. O pedido foi atendido em dezembro de 2014, em um encontro presidencial coordenado pela empresária com cerca de cem empresárias do Grupo Mulheres do Brasil. Nesse encontro, a presidente repetiu por duas vezes que Luiza já havia sido convidada em 2011 para ocupar um ministério em seu governo e que não fazia parte dele por opção. Em 2018, a empresária definiu-se apartidária: “Não sou nem esquerda nem direita. Transito muito no interior do Brasil. Sei o que não é ter água, sei como a Bolsa Família foi importante, assim como sei como o livre mercado é bom também. Uma proposta pode ser boa vinda da esquerda ou da direita. A nova lei trabalhista, por exemplo, tenho certeza de que não prejudicou o trabalhador, de jeito nenhum” (Luiza Helena Trajano, 2020).

O Magalu destacou-se também pelo desenvolvimento de ações sociais. No ano de 1998, associou-se ao Instituto Ethos. Em 1999, criou o site Acadêmicos e participou do Programa Adote um Universitário. Em 2010, por meio do projeto Rede do Bem, engajou os colaboradores em ações sociais, como campanhas do agasalho e doação de sangue. No mesmo ano, José Ribeiro inseriu nos contratos com os fornecedores uma cláusula específica sobre responsabilidade social e ambiental, que garantia o cumprimento da legislação, a preservação do meio ambiente, o respeito às pessoas e aos direitos humanos.

Em 2013, parte da frota de caminhões do grupo começou a usar sistemas de auditoria que monitoravam as emissões de CO₂. Em 2014, José Ribeiro foi atuante para que o Magalu criasse o Comitê de Energia e Água, para implementação de medidas de redução e otimização do uso desses recursos. No mesmo ano, aderiu ao Pacto de Compromisso e Atitude pela Lei Maria da Penha, promovido pela Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República; desenvolveu internamente o projeto Mulheres em Ação para prestar apoio àquelas que necessitavam, e assinou o compromisso, no 2º Fórum de Mulheres Líderes, para aumentar o número de mulheres em cargos de chefia. Além disso, a partir de 2015, considerando os relatórios publicados pelo grupo, o Magalu associou-se ao Instituto Pró-Criança, sendo uma das empresas líderes do movimento que atuava para erradicar o trabalho infantil.

Também de acordo com o relatório de 2015 e subsequentes, a área de relações institucionais instituiu práticas de preservação e conscientização, como a adoção

de lixeiras de coleta seletiva nos escritórios e CD; projeção no CD, para aproveitamento da iluminação natural e da água da chuva; uso de *pallets* de madeira com certificação de manejo sustentável de florestas, e de folhas de papel reciclável; disponibilização do projeto Carona Amiga, para auxiliar os colaboradores a programarem caronas de forma solidária; e desenvolveu campanhas de sensibilização como Sua Empresa, Sua Casa e Hora do Planeta, por meio da ONG World Wildlife Fund (WWF). Além disso, desenvolveu programas para incluir e respeitar as diferenças dentro da organização, como o incentivo à contratação e inclusão de pessoas com deficiência, a adaptação das instalações e o treinamento dos funcionários, e o atendimento às mulheres que desejassem crescer profissionalmente.

O Magalu investia em projetos sociais por meio do Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica e Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência. Contribuía com o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente. Mantinha uma atuação pessoal voluntária em entidades públicas de Franca (SP). Engajou-se no movimento Outubro Rosa, para divulgar a importância da detecção precoce do câncer de mama. Também seus gerentes receberam recursos para apoiar eventos comunitários e participar de campanhas e mobilizações em benefício da sociedade. Cada unidade do grupo tinha autonomia para atender a pedidos de doações e patrocínios, mas eram priorizados aqueles que beneficiassem instituições sociais, como escolas, delegacias da mulher, hospitais, asilos e Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs).

Segundo dados divulgados em seu site, o Magalu manteve ativos em projetos da comunidade de Paraisópolis, como a Orquestra Filarmônica de Paraisópolis e o Projeto Judô para Todos. Era o principal mantenedor do Hospital do Câncer de Franca e apoiou financeiramente a Santa Casa do município. Um dos sócios do grupo assumiu a direção administrativa da Santa Casa de forma voluntária. Ainda em 2018, no Dia da Mulher, o grupo criou a campanha Meteu a Colher, em que vendeu 20 mil unidades de uma colher especial, gravada com os dizeres “#eumetoacolhersim – Ligue 180 e denuncie”. A ação arrecadou 36 mil reais. O grupo triplicou esse valor e o doou ao Instituto Patrícia Galvão e à rede colaborativa Mete a Colher.

O ENFRENTAMENTO AO SARS-COV-2: AÇÕES DO GOVERNO BRASILEIRO E O POSICIONAMENTO DE LUIZA E DO GRUPO MAGALU

Em dezembro de 2019, a China acendeu a luz amarela ao confirmar a presença de um novo vírus do tipo corona que, em apenas dois meses, contaminaria todos os continentes.

Em fevereiro de 2020, o Brasil registrou seu primeiro caso de COVID-19. Em meados de março, ocorreu a primeira morte e, dali em diante, a doença passou a se alastrar no país. O Ministério da Saúde e os governos estaduais estabeleceram um isolamento social, no qual escolas, universidades, comércios não essenciais e demais empresas entraram em quarentena. E não havia previsão de volta à normalidade. Apesar de a primeira medida do governo federal ter definido o prazo de 15 dias para o isolamento, todos entendiam que este prazo não seria suficiente para controlar a propagação da doença, pois em outros países a quarentena chegava a três meses.

Nessas circunstâncias, o Fundo Monetário Internacional (FMI) estava prevendo que o produto interno bruto (PIB) brasileiro apresentaria queda de 5,3% e a taxa de desemprego chegaria a 14,7%. O governo federal, pressionado por empresários e com receio de mais uma enorme crise, decidiu tomar providências. Em 13 de março de 2020 saiu a primeira MP destinada ao combate à COVID-19, a MP 924, que autorizou cinco bilhões de reais em créditos extraordinários para os Ministérios da Saúde e da Educação. Na sequência, o Palácio do Planalto passou a implementar uma série de MPs que incluíam a criação de programas para manutenção de empregos durante a crise (MP 927); linhas de crédito para empresas (MP 944); compartilhamento de encargos trabalhistas (MP 936); medidas para os setores de energia (MP 950), turismo e cultura (MP 948), portos (MP 945) e telecomunicações (MP 952); a liberação de recursos do FGTS (MP 946); a recomposição dos fundos de participação dos estados e dos municípios (MP 938); a simplificação de compras públicas (MP 951); e a facilitação de acesso ao crédito (MP 958).

José Ribeiro, junto com o comitê de assuntos urgentes, tomou a decisão de aderir ao isolamento social. Sendo assim, o Magalu foi uma das primeiras organizações a aderir ao isolamento, anunciando o fechamento de mais de mil lojas físicas, em março de 2020. No primeiro momento, o grupo assumiu o compromisso de preservar os empregos. Mesmo antes da publicação das MPs do governo federal, o grupo não realizou demissões. Dos seus quase 40 mil funcionários fixos, 20 mil tiveram suas férias antecipadas, mesmo as que não haviam vencido. Os funcionários que estavam no período de experiência foram dispensados, porém, cada um recebeu mil reais como auxílio, além de ter seus demais direitos garantidos. Desses funcionários, foram mantidos os que tinham saído de seus empregos para atuarem no grupo. Magalu também realizou algumas concessões extras aos funcionários: antecipou os tíquetes de alimentação e dobrou o valor do auxílio-creche, para permitir que suas colaboradoras contratassem cuidadores para seus filhos no período em que elas continuariam trabalhando, já que as crianças não estariam frequentando a escola.

Desde o início da pandemia, Luiza se sobressaiu como uma influente liderança empresarial no país. Foi convidada a participar de uma série de entrevistas, engajou-se nas discussões da mídia relativas à COVID-19, compartilhou notícias semanalmente em seu Instagram (@luizahelenatrajano) e LinkedIn (/luizahelenatrajano) e criou seu próprio canal de YouTube (nomeado de Luiza Helena Trajano). A empresária liderava o Grupo Mulheres do Brasil, que, no ano de 2020, somava mais de 40 mil membros que discutiam e propunham ações relacionadas à educação, empreendedorismo e cotas para mulheres. Em parceria com o Sebrae, Luiza também ofereceu capacitações para as pequenas e médias empresas. Ainda, durante o isolamento social, com o aumento dos casos de violência contra mulheres fez campanhas para a ampliação de denúncias utilizando os canais de atendimento do Magalu e suas mídias sociais. Por exemplo, no LinkedIn, a empresária postou: “Muito importante a campanha sinal vermelho contra a violência doméstica, que tem por objetivo oferecer um canal silencioso de denúncia às vítimas impedidas de chamar a polícia em seus domicílios, em virtude da violência sofrida, permitindo que se identifiquem em farmácias e drogarias. Se você está sofrendo violência doméstica, peça ajuda” (Luiza Helena Trajano, 2020).

Para Luiza, as primeiras MPs adotadas pelo governo federal estavam bem adequadas ao enfrentamento da situação, assim como o movimento #NãoDemita, criado junto com outros empresários. A empresária atuou para que as MPs se tornassem realidade. Antes da pandemia, Luiza realizava palestras às pequenas e médias empresas e, a partir de sua atuação no conselho do IBV, atuou com o governo e junto a outros órgãos para ajudar na criação dessas MPs. Encontrou, então, vários secretários para tratar sobre o assunto e ajudou a divulgar as MPs, simplificando a comunicação ‘DE’ (como era) – ‘PARA’ (como ficou) em suas mídias sociais, com a intenção de que as informações chegassem de maneira clara a todos os interessados. Em entrevista ao canal UOL Debate, em 2020, Luiza reforçou a defesa de que as MPs chegassem à população necessitada: “A gente estudou muito. A nossa luta, que eu falei com o secretário do tesouro, é que essas medidas têm que chegar na ponta. Essas medidas pegaram capital de giro, fundo de garantia, impostos, foi importante. Agora, quero pedir para todo mundo pra fazer chegar na ponta [dos autônomos]” (Luiza Helena Trajano, 2020).

Ainda, a empresária relatou o quão estava impressionada com a melhora da cultura de doação no país. Em comparação aos outros países em desenvolvimento, o Brasil tinha uma atuação tímida, mas, durante a pandemia, percebeu-se um movimento em benefício das doações vindas de empresas e de pessoas físicas. Além de diversas ações específicas, foram doados 5 bilhões de reais em dois meses. Ou seja, no Brasil, a pandemia trouxe um novo olhar para

a filantropia corporativa e a responsabilidade das empresas com a sociedade. Em um *post* no LinkedIn, Luiza comentou sobre a importância da união de todos para enfrentar o Sars-CoV-2: “Temos um só inimigo, o vírus. E contra ele e suas consequências, temos que lutar. Temos que ter a saúde e a economia como foco. CPF não se consegue outro. Emprego dá dignidade e sustento [...] uma nova realidade nos espera, e a única coisa que sabemos é que não será fácil. Mas, juntos no mesmo foco, será mais fácil” (Luiza Helena Trajano, 2020).

Do mesmo modo que Luiza atuou desde o começo da pandemia, José Ribeiro e sua equipe à frente do Magalu também estiveram comprometidos. O Magalu envolveu-se nas redes sociais compartilhando dicas e divulgando diariamente informações úteis de autoridades e do governo sobre a COVID-19. Destinou frete grátis às categorias de produtos de necessidade imediata, como máscaras de proteção, nebulizadores e álcool em gel. Em março de 2020, de forma a colaborar com todo o movimento de filantropia corporativa que estava acontecendo no país, contribuiu com 10 milhões de reais em equipamentos e mantimentos para o tratamento das vítimas da pandemia; 1 milhão de reais para a ONG Amigos do Bem, que atuava na melhoria das condições de vida de populações carentes no sertão nordestino; 20 mil cobertores para equipar os novos centros temporários de acolhimento, no estado de São Paulo; e 4 mil reais em colchões e travesseiros para os governos estaduais do Pará e da Bahia. Também doou monitores cardíacos para o Hospital Emílio Ribas, de São Paulo, e ventiladores pulmonares para uma unidade do SUS localizada na Vila Guilherme (SP) e para a Santa Casa da cidade de Franca (SP).

Como outras empresas brasileiras, o grupo Magalu também procurou aumentar as vendas on-line. Seus vendedores usavam um aplicativo implantado em 2016, porém, de maneira restrita. Durante o isolamento social, novos canais de vendas em *home office* foram habilitados no aplicativo e este foi integrado às redes sociais mais populares. O grupo já vinha investindo em tecnologias digitais, no decorrer dos anos. No ano de 2017, o grupo incorporou a Integra, focada na integração de comércio eletrônico e *marketplaces* e, em 2018, adquiriu a Softbox, uma desenvolvedora de serviços de vendas on-line para empresas de varejo, e a Logbee, uma *startup* especializada em tecnologia logística.

O grupo chegou ao início de 2020 com mais de mil lojas físicas, quase 40 mil funcionários e um dos papéis mais cobiçados da B3. Com um *marketplace* de mais de oito mil *sellers*, era dona das plataformas Netshoes, Zattini e Shoestock e, além do varejo, atuava com produtos financeiros, com o cartão de crédito Luizacred, o seguro Luizaseg e o Consórcio Luiza. Possuía, ainda, três laboratórios de inovação, nos quais

trabalhavam 800 engenheiros. Ou seja, o Magalu contava com recursos e capacidades que permitiram lançar o Parceiro Magalu em meio à pandemia, uma plataforma digital que visava a assegurar as vendas on-line e proporcionar uma nova fonte de renda às pessoas que foram demitidas.

Nos primeiros dias de seu lançamento, em março de 2020, a plataforma Parceiro Magalu alcançou 160 mil inscritos para vender os produtos do grupo, e 30 mil para vender seus próprios produtos. A plataforma era destinada a pessoas físicas, microempreendedores individuais (MEI) e pequenos varejistas, que poderiam se cadastrar de maneira gratuita e permanecer atuando sem cobrança de mensalidade.

As pessoas físicas poderiam vender os produtos do Magalu e de outros comerciantes, oferecidos no *marketplace*, recebendo uma comissão entre 1% e 12%, dependendo do produto, categoria e volume vendido. Utilizando a malha logística, os MEIs e pequenos varejistas poderiam vender produtos do Magalu e seus próprios produtos a todos os clientes interessados. O processo todo ocorria de forma simplificada: os vendedores inseriam na plataforma os produtos e uma taxa era cobrada pela empresa somente quando ocorria a venda. Frederico Trajano, CEO do grupo, relatou sobre o Parceiro Magalu em uma entrevista em 2020: “Não estamos ganhando dinheiro no curto prazo, com isso. Tem, sim, propósito estratégico, não é caridade, tem contexto de longo prazo, mas nesse momento é totalmente subsidiado, não tem *profit from tragedy* [lucro pela tragédia]. Depois desses três meses, é provável que a comissão suba” (Frederico Trajano, 2020).

O grupo possuía três laboratórios de inovação, chamados de Luizalabs. Trabalhavam neles mais de 800 engenheiros, e durante a pandemia estabeleceu-se uma equipe responsável pelo acompanhamento dos casos de COVID-19 nas cidades onde estavam localizadas lojas físicas. A intenção era monitorar os dados relativos à pandemia e, quando o comércio fosse liberado, teriam informações para decidir se seria o melhor momento de reabrir a loja em questão. De acordo com Frederico Trajano no final do mês de março de 2020: “nossa posição hoje é aguardar até garantir que protocolos de segurança e saúde de trabalhadores e clientes estejam aderentes e estejamos confortáveis com eles”.

No final de 2019, o Magalu possuía sete bilhões de reais em caixa. Em abril de 2020, a organização aprovou a emissão de 800 milhões de reais em debêntures; renegociou contratos com fornecedores diretos e indiretos para ampliar prazos de pagamentos; realizou cortes de custos não relacionados às pessoas; e suspendeu alguns investimentos. Também implantou medidas para a redução da folha salarial, e os executivos tiveram corte efetivo de salários por um período de três meses. A remuneração do CEO, Frederico Trajano, e do vice-presidente de operações, Fabrício Bittar Garcia, foi reduzida em 80%. A remuneração

dos 12 diretores-executivos foi reduzida em 50%, bem como os ganhos dos sete membros do Conselho de Administração; e os ganhos dos demais diretores foram reduzidos em 25%. Apesar de o Magalu continuar com seu compromisso de assegurar os empregos, a organização também se valeu da MP 936, que permitia a suspensão de contratos de trabalho por até 60 dias e a redução proporcional, por três meses, de até 70% de jornadas e salários, complementando esses vencimentos com recursos federais.

Em maio de 2020, Luiza começou a demonstrar, nas entrevistas, sua preocupação quanto à efetivação das MPs do governo federal. A empresária relatou: “achei as medidas [da equipe econômica] muito rápidas para um Brasil tão grande e burocrático. Agora, o problema é que fica nessa brigaiada [discussões sem propósito] e não divulgar as medidas [de maneira adequada]”.

Acrescentou, ainda, que o Magalu não tinha demitido colaboradores em razão da pandemia, mas passava a fazer uma ressalva: “o que garantimos é não demitir durante esses dois, três meses. Agora, a gente não pode garantir que não vamos demitir a vida toda. Nós vamos lutar muito para isso. Por isso que estou lutando com as medidas”.

Para Luiza, as MPs precisavam ser revistas, já que não foi possível criar um pacote completo de medidas, e o cenário de instabilidade continuava no país.

O QUE ESPERAR?

Desde o início da doença no Brasil, Luiza, José Ribeiro e o comitê de assuntos urgentes, representando o Magalu, se engajaram nas discussões na mídia e tomaram uma série de medidas internas e externas à empresa. Essas medidas tinham como foco melhorar as condições sociais de seus principais *stakeholders*, sem deixar de lado a preocupação com a lucratividade dos *shareholders*. Em julho de 2020, a instabilidade ainda era percebida no Brasil, o número de casos e mortes subia e pouco se sabia sobre quando o cotidiano retornaria ao ‘normal’. Muitos questionamentos persistiam sobre as próximas estratégias das empresas, inclusive do Magalu. José Ribeiro e o comitê de assuntos urgentes se questionavam: conseguiria o grupo manter o equilíbrio entre as estratégias de mercado – por meio de ações para os clientes, funcionários, fornecedores e acionistas – e de não mercado – por meio de ações políticas e sociais? Se, por um lado, havia a necessidade de implementar estratégias de mercado para assegurar o desempenho organizacional, por outro lado, Luiza e o Magalu sempre investiram em ações sociais e políticas, posicionando-se como um grupo preocupado com as partes interessadas.

Além disso, José Ribeiro e o comitê de assuntos urgentes indagavam: No Brasil, implementar estratégias

de não mercado, em especial fazer frente ao tema responsabilidade social corporativa (RSC), cada vez mais discutido e destacado em outros países e com espaço na agenda dos principais investidores no mundo, poderia ajudar o Magalu a assegurar sua continuidade sem perder sua reputação? Que outras estratégias poderiam ser implementadas para manter a reputação construída? Como o grupo poderia continuar integrando estratégias ao ambiente de mercado e não mercado e gerar vantagem competitiva? O posicionamento de Luiza durante a pandemia conquistou

um protagonismo superior à grandeza do Magalu. Mas até que ponto as ações sociais e políticas de Luiza favorecem o grupo? Será que Luiza deveria continuar frente a essas ações no lugar do atual CEO? A COVID-19 colocou em xeque o modelo de Luiza e do Magalu, ou o fortaleceu?

NOTA

1. Promovida pela Revista Exame, em parceria com o Instituto Great Place to Work.

ANEXO A.

Tabela A1. Medidas provisórias (MPs) implantadas pelo governo federal e apresentadas por Luiza em suas redes sociais.

Grupo	Medida	Como era	Como ficou	Fonte
Medidas de complemento de renda familiar	Antecipação do 13º salário para aposentados e pensionistas	Pagamento da 1ª e 2ª parcelas do 13º salário ocorria nos meses de novembro e dezembro	Antecipação para abril e maio da 1ª e 2ª parcelas do 13º salário de aposentados e pensionistas do INSS	Site G1
	Reforço ao programa bolsa família	Suspensão prévia com bloqueios e averiguação cadastral mais rígida para conceder o benefício	Disponibilização de crédito adicional de R\$ 3 bilhões e maior facilidade da inclusão de mais de um milhão de pessoas no programa	Medida provisória n.º 929/2020 e portaria n.º 335/2020
	Possibilidade de saques de valores do PIS/Pasep por meio do FGTS	Os trabalhadores que têm direito ao saque do PIS tinham uma data limite para a retirada	Os valores não sacados serão transferidos para as contas de FGTS dos trabalhadores, permitindo a retirada dessas quantias	Site G1
	Garantia do fornecimento de energia elétrica	A falta de pagamentos permitia a suspensão do fornecimento de energia elétrica	Proibição da suspensão de fornecimento de energia elétrica por falta de pagamentos, inclusive da população de baixa renda	Resolução normativa da Aneel n.º 878/2020
	Voucher para autônomos, informais e intermitentes	Ausência de benefícios financeiros além daqueles previstos pela Previdência Social	Voucher de R\$ 600 por três meses para trabalhadores informais, autônomos e intermitentes, cumpridos alguns requisitos predeterminados	Lei n.º 13.982/2020
	Voucher para mãe chefe de família (monoparental)	Ausência de benefícios financeiros além daqueles previstos pela Previdência Social	Voucher de duas quotas, no total de R\$ 1.200, por três meses para mãe chefe de família	Site G1
Medidas de fomento à manutenção de empregos	Liberação do saque parcial do FGTS	Liberação do saque do FGTS apenas nas hipóteses expressamente previstas na legislação	Possibilidade de cada trabalhador receber a partir de 29/06/2020 até R\$ 1.045,00 do FGTS depositados em suas contas ativas (emprego atual) ou inativas (empregos anteriores)	Site G1
	Postergação do pagamento de FGTS	Pagamento mensal de 8% sobre os salários e remunerações dos empregados a título de FGTS	Suspensão do recolhimento do FGTS por três meses, devendo o saldo ser pago em seis parcelas a partir de julho/2020	
	Antecipação de férias individuais	Obrigatoriedade de o empregado ter trabalhado ao menos um ano e ser avisado com 30 dias de antecedência	Possibilidade de antecipar as férias dos empregados mesmo sem o período aquisitivo completo, desde que o aviso seja com 48 horas de antecedência	
	Concessão simplificada de férias coletivas	Necessidade de comunicação aos sindicatos e Ministério do Trabalho, além de avisar os empregados com ao menos 30 dias de antecedência	Possibilidade de avisar o grupo de empregados com 48 horas de antecedência, sem necessidade de comunicação aos sindicatos e Ministério do Trabalho	
	Regulamentação simplificada do teletrabalho ou <i>home office</i>	Necessidade de previsão em acordo individual ou coletivo sobre a possibilidade do teletrabalho (<i>home office</i>)	Possibilidade de implantar o teletrabalho (<i>home office</i>) apenas com a notificação ao empregado com 48 horas de antecedência	Medida provisória n.º 927/2020
	Banco de horas no período de calamidade pública	Necessidade de acordo individual prévio com os empregados para a constituição de banco de horas	Durante a calamidade pública, é permitida a criação do banco de horas em favor do empregador, que poderá ser compensado em até 18 meses após a calamidade	
	Antecipação de feriados	Os feriados deveriam ser gozados nas respectivas datas festivas ou religiosas	As empresas podem antecipar o gozo dos feriados pelos empregados, desde que os avise com 48 horas de antecedência; feriados religiosos dependem de comum acordo	
	Suspensão de exigências de saúde do trabalho	Obrigatoriedade de exames periódicos e admissionais, bem como de treinamentos legais sobre saúde e segurança	Suspensão da necessidade de exames e da realização de treinamentos durante o período de calamidade pública	
Redução das contribuições ao Sistema S	Pagamento mensal de 5,8% sobre os salários e remunerações no caso das empresas do comércio	Redução parcial das contribuições ao Sistema S por três meses, de abril a junho; para o comércio, o percentual foi reduzido para 4,55%	Medida provisória n.º 932/2020	

(Continua)

Tabela A1. (Continuação)

Grupo	Medida	Como era	Como ficou	Fonte
Medidas de fomento à manutenção de empregos	Possibilidade de redução de salário e jornada de trabalho	Não havia previsão clara na legislação que permitisse a redução de salário e jornada de trabalho em qualquer hipótese	a) As empresas podem negociar com seus empregados a redução de 25%, 50% ou 70% da jornada de trabalho e do salário, conforme as regras indicadas no quadro abaixo e respeitada a manutenção do salário por hora do empregado b) Necessária a concordância do empregado para que a redução seja efetivada c) Prazo da redução: 90 dias – durante o período de calamidade pública d) Salário de até R\$ 3.135 – acordo individual, comunicação com dois dias de antecedência, aviso ao sindicato f) Salário entre R\$ 3.135 e R\$ 12.202 – apenas por meio de acordo coletivo com participação do sindicato g) Salário acima de R\$ 12.202 (hipersuficiente desde que o empregado tenha ensino superior); acordo individual, aviso ao sindicato h) A empresa poderá fornecer ao empregado ajuda compensatória mensal (sem natureza salarial – livre de tributos) i) Garantia de estabilidade do empregado pelo dobro do prazo da redução da jornada de trabalho e salário	Medida provisória n.º 936/2020
	Suspensão do contrato de trabalho	Havia poucas hipóteses de suspensão do contrato de trabalho e todas com aplicação bem restrita	a) O contrato pode ser suspenso pela empresa desde que comunique o empregado com dois dias de antecedência b) Todos os empregados estão elegíveis para que a empresa aplique a suspensão do contrato de trabalho c) Prazo máximo: 60 dias – durante o período de calamidade pública; pode ser dividido em dois períodos d) Não deve haver qualquer prestação de serviço por parte do empregado à empresa durante o período de suspensão e) Salário de até R\$ 3.135 – acordo individual e aviso ao sindicato f) Salário entre R\$ 3.135 e R\$ 12.202 – apenas por meio de acordo coletivo com participação do sindicato g) Salário acima de R\$ 12.202 (hipersuficiente desde que o empregado tenha ensino superior); acordo individual e aviso ao sindicato h) Devem ser mantidos todos os benefícios do empregado i) Garantia de estabilidade do empregado pelo dobro do prazo da suspensão do contrato de trabalho j) Obrigatória ajuda compensatória de 30% do salário para empresas com Receita Bruta Anual acima de R\$ 4,8 milhões	Medida provisória n.º 936/2020
Medidas de auxílio financeiro às empresas	Postergação parcial do valor de imposto devido – Simples Nacional	Pagamento mensal de percentual sobre a receita das empresas do Simples Nacional, o que incluía tributos federais, estaduais e municipais	Alteração do vencimento das competências 3, 4 e 5 para o dia 20 de outubro, novembro e dezembro, respectivamente; aplica-se apenas à parcela federal	Resolução do Ministério da Economia n.º 152/2020
	Financiamento de salários de pequenas e médias empresas	Não havia linha de crédito específica para financiamento de salários	Financiamento de salários para empresas com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 10 milhões; pagamento em 30 meses; sem demissões por dois meses	Site G1
	Desoneração do IPI para combate do COVID-19	Exigência de IPI sobre os bens importados ou produzidos internamente	Desoneração temporária de IPI sobre bens produzidos internamente e importados que sejam necessários ao combate ao COVID-19	Decreto n.º 10.285/2020
	Redução do ICMS para combate do COVID-19 no DF, RJ, BA, MA, PA, e PI	Exigência da carga tributária cheia de ICMS sobre os bens comercializados no território dos estados	Redução temporária e parcial do ICMS sobre bens comercializados que sejam necessários ao combate ao COVID-19	Decretos estaduais
	Postergação da contribuição previdenciária patronal	Pagamento mensal de 20% sobre a remuneração de empregados, trabalhadores avulsos e contribuintes individuais, além da chamada contribuição ao RAT/FAP	Alteração do vencimento das competências 3 e 4 para as seguintes datas: comp. 3 = até 20/08; comp. 4 = até 20/10; ausência de multa e juros	Portaria do Ministério da Economia n.º 139/2020
	Postergação das contribuições ao PIS/ Cofins	Pagamento mensal de percentual sobre a receita bruta das empresas, podendo variar a depender do tipo de atividade econômica e do volume anual dessas receitas	Alteração do vencimento das competências 3 e 4 para as seguintes datas: comp. 3 = até 25/08; comp. 4 = até 25/10; ausência de multa e juros	Portaria do Ministério da Economia n.º 139/2020
	Prorrogação da entrega da DCTF	Entrega mensal da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) até o 15º dia útil do segundo mês após a competência	Alteração do prazo final de entrega das competências 2, 3 e 4 até o dia 21/07/2020; ausência de multa e juros	Instrução normativa da Receita Federal n.º 1.932/2020
Prorrogação da entrega da EFD – contribuições	Entrega mensal da Escrituração Fiscal Digital das Contribuições (EFD) ao PIS/ Cofins até o 10º dia útil do segundo mês após a competência	Alteração do prazo final de entrega das competências 2, 3 e 4 até o dia 14/07/2020; ausência de multa e juros	Instrução normativa da Receita Federal n.º 1.932/2020	

(Continua)

Tabela A1. (Continuação)

Grupo	Medida	Como era	Como ficou	Fonte
Medidas de auxílio financeiro às empresas	Linha de crédito especial para microempresas e empresas de pequeno porte (Pronampe)	Ausência de linha de crédito com taxas e condições especiais para pequenas e médias empresas	a) Concessão de linha de crédito diferenciada para microempresas (faturamento anual até R\$ 360 mil) e empresas de pequeno porte (faturamento anual até R\$ 4,8 milhões) b) Prazo de contratação: até 19/08/2020 (prorrogável por mais três meses) c) Taxa de juros: 4,25% ao ano (Selic + 1,25%) d) Prazo de pagamento: 36 meses e) Condições adicionais: não demitir sem justa causa no período compreendido entre a contratação do crédito e 60 dias após o recebimento da última parcela da linha de crédito	Lei n.º 13.999/2020
	Linha de crédito especial para microempresas, empresas de pequeno porte e MEI	Ausência de linha de crédito com taxas e condições especiais para pequenas e médias empresas e microempreendedores individuais (MEI)	A Caixa Econômica Federal concederá linha de crédito diferenciada para fomento ao capital de giro de microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais (MEI)	Site do Ministério da Economia
Outras medidas de apoio às empresas	Redução da taxa Selic	A taxa Selic era de 4,25% ao ano no início da pandemia	Redução da taxa Selic para 3,00% ao ano	Decisão do Copom de 06/05/2020
	Prorrogação de obrigações do simples nacional	Entrega obrigatória até 31/03/2020 da Defis – Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais Anual	Prorrogação da data de entrega da Defis até 30/06/2020	Resolução do Comitê Gestor n.º 153/2020
	Adiamento das cobranças de dívida ativa da União	Envio de cobranças ou ajuizamento de execuções fiscais assim que identificado um débito federal	Suspensão e adiamento das cobranças promovidas pela União por 90 dias	Portaria do Ministério da Economia n.º 103/2020
	Suspensão de procedimentos da Receita Federal	Continuidade de procedimentos de cobranças de débitos federais	Suspensão de procedimentos administrativos até 30/06/2020	Portarias da Receita Federal do Brasil n.º 543/2020 e n.º 936/2020
	Prorrogação de CND dos estados de SP, MG, RJ, PB, PE, MA, MS, AC, AP e RO	Para prorrogação do prazo da CND (Certidão Negativa de Débitos), era necessária a comprovação de ausência de pendências estaduais	Prorrogação automática das CNDs vigentes nos estados	
	Prorrogação de obrigações pelos estados	Entrega mensal de obrigações acessórias com informações sobre as operações e tributos devidos pelas empresas	Prorrogação dos prazos para a entrega das obrigações acessórias pelos estados de PE, AL, AC, ES, MT, MS, GO, PI, MA, AM e AP	Decretos estaduais
	Suspensão de procedimentos administrativos pelos estados	Continuidade de procedimentos de cobranças de débitos em todos os estados	Suspensão temporária dos procedimentos administrativos de cobrança nos estados de AL, MS, PB, RN, PI, PA, AM, CE, GO, PE, SC, BA, MA, SE, AC, RR e RO	
	Prorrogação da CND federal	Para prorrogação do prazo da certidão negativa de débitos, era necessária a comprovação de ausência de pendências	Prorrogação automática por 90 dias de todas as CNDs vigentes em 24/03/2020	Portaria conjunta da RFB e Procuradoria Geral da Fazenda Nacional n.º 555/2020
	Prorrogação do pagamento de parcelamentos federais	Pagamento mensal das prestações devidas em parcelamentos tributários de débitos federais (RFB e PGFN)	Alteração do vencimento das parcelas devidas em 5, 6 e 7/2020 para: venc. 5 = pagamento em 8/2020; venc. 6 = pagamento em 10/2020; venc. 7 = pagamento em 12/2020; não aplicável para o Simples Nacional	Portaria do Ministério da Economia n.º 201/2020
	Simplificação dos documentos exigidos para acesso ao crédito	Exigência pelos bancos públicos de certidões de regularidade fiscal, eleitoral e de consulta prévia ao Cadin	Até 30/09/2020, os bancos públicos não exigirão os seguintes documentos para liberação de crédito às empresas: CND federal e do FGTS; comprovante de regularidade eleitoral; consulta prévia ao Cadin	Medida provisória n.º 958/2020
Custeio dos 15 primeiros dias de afastamento do empregado com COVID-19	Os primeiros 15 dias de afastamento em razão de qualquer doença são pagos e suportados pelas empresas	Caso o empregado afastado seja diagnosticado com COVID-19, a empresa poderá deduzir do repasse das contribuições previdenciárias o valor devido ao empregado correspondente aos 15 primeiros dias de afastamento, limitado ao teto do salário de contribuição	Lei n.º 13.982/2020	

Notas de Ensino

RESUMO

Este caso para ensino apresenta o posicionamento estratégico do grupo Magazine Luiza (Magalu), representado pelo diretor de relações institucionais José Ribeiro e Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração, antes e durante a COVID-19. O objetivo é promover uma reflexão sobre as estratégias empresariais adotadas em tempos de crise. Desde o início da COVID-19 no Brasil, Luiza e o Magalu engajaram-se nas discussões e praticaram uma série de ações estratégicas em benefício dos funcionários do grupo, das pequenas e médias empresas e dos mais afetados pela pandemia. Passados alguns meses dos primeiros casos, a instabilidade ainda era percebida, o número de infectados e mortes subia e pouco se sabia sobre quando o cotidiano retornaria ao 'normal'. Muitos questionamentos persistiam sobre os próximos passos do Magalu. Assim, era necessário discutir sobre como o grupo deveria se posicionar para assegurar seu desempenho e sua reputação. A proposta é que os alunos se coloquem no lugar de José Ribeiro, diretor de relações institucionais, e do comitê de assuntos urgentes do Magalu, a fim de propiciar um debate acerca das estratégias de mercado e de não mercado que poderiam ser implementadas.

Palavras-chave: tempos de crise; estratégias de não mercado; estratégias de mercado; Luiza Helena Trajano; Grupo Magalu.

ABSTRACT

This teaching case presents the strategic positioning of the Magazine Luiza group (Magalu), represented by the director of institutional relations José Ribeiro and Luiza Helena Trajano, chairman of the Board of Directors, before and during COVID-19. The case's objective is to promote a reflection on the business strategies adopted in times of crisis. Since the beginning of the COVID-19 pandemic in Brazil, Luiza and Magalu have engaged in discussions and practiced a series of strategic actions for the benefit of the group's employees, small- and medium-sized companies, and those most affected by the pandemic. A few months after the first case, the instability was still perceived, it was still present, the number of infected and deaths rose and little was known about when the daily life would return to 'normal.' Many questions persisted about Magalu's next steps. Thus, it was necessary to discuss how the group should position itself to ensure performance and reputation. The proposal is to make students put themselves in the place of José Ribeiro, director of institutional relations and the urgent affairs commission of Magalu, in order to encourage a debate about the market and non-market strategies that could be implemented.

Keywords: times of crisis; nonmarket strategies; market strategies; Luiza Helena Trajano; Magalu Group.

Objetivos de aprendizagem

O presente caso foi desenvolvido para aplicação no curso de graduação em Administração e nos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* profissional na área de Gestão, nas disciplinas de Estratégias Empresariais, em sessões que abordem conceitos relacionados às estratégias de mercado e de não mercado. Espera-se que o aluno desenvolva a compreensão sobre como se posicionar estrategicamente em momentos de crise e sobre como implementar estratégias de não mercado integradas às de mercado. Almeja-se ainda que o aluno consiga avaliar criticamente as estratégias já adotadas por Luiza e Magalu e desenhe novos cenários. Portanto, os objetivos didáticos são: (a) compreender a adoção de estratégias empresariais em tempos de crise; (b) desenvolver a integração de estratégias de mercado e de não mercado; e (c) discutir sobre possíveis estratégias de mercado e de não mercado que possam ser implementadas, suas oportunidades e seus riscos.

Fontes de dados

Este caso para ensino baseou-se em fatos verídicos trazidos a público por meio de mídia e redes sociais. Portanto, a metodologia utilizada para sua construção considerou, em sua totalidade, dados secundários, obtidos por meio de mídia

impresa e digital (reportagens de revistas de circulação nacional e internacional, páginas da internet, websites das organizações citadas no caso e do governo federal brasileiro), bem como de redes sociais públicas dos personagens citados – Instagram (@luizahelenatrajano), LinkedIn (/luizahelenatrajano) e YouTube (nomeado de Luiza Helena Trajano). Em nenhum momento utilizou-se de informações e dados internos dos citados. Assim, trata-se de uma situação-problema protagonizada por pessoas reais, com redação sustentada em fontes públicas, tais como: *Exame*, *Época Negócios*, *UOL Economia*, *Valor Econômico*, *InfoMoney*, *NSC Total*, *BBC Brasil*, *G1 – Globo*, *IstoÉ*, *Folha de S.Paulo*, *O Globo*, *Estadão Economia & Negócios*, *Você S/A* da Editora Abril, *R7 Notícias*, *Rádio Itatiaia*, *InvestNews BR*, site Magazine Luiza, site Grupo Mulheres do Brasil, site BNDES e site Senado Federal. Para efeitos didáticos, os autores criaram a figura do diretor de relações institucionais do Magalu, o Sr. José Ribeiro, que atuou como o gestor protagonista do caso. Todavia, convém reforçar que o caso se destina ao debate em ambiente acadêmico, com finalidade exclusiva de ensino. Por fim, pontua-se que a interpretação dada pelos autores aos fatos mencionados no caso foi construída a partir das coletas realizadas.

Plano de ensino

Na aplicação ao plano de ensino, sugere-se que o caso seja disponibilizado aos alunos com antecedência para leitura e que o professor faça a abertura da discussão em plenário, explanando sobre a dinâmica da análise do caso. Aconselha-se uma discussão inicial das 'perguntas de transição' (TQs) em pequenos grupos e, em seguida, a discussão em plenário, no grande grupo, das 'perguntas de discussão'. Por fim, o professor deve fechar as discussões com um mapeamento dos discursos dos alunos relacionando aos conceitos teóricos subjacentes ao caso. A Tabela 1 expõe a distribuição de horário proposta para aplicação do caso.

Tabela 1. Sugestão para distribuição do horário para aplicação do caso para ensino.

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso em plenário	5
Discussão das questões em pequenos grupos	25
Discussão das questões no grande grupo	55
Fechamento das discussões	15

Nota. Elaborado pelos autores.

Abertura da discussão do caso em plenário

Na abertura, sugere-se que o professor solicite aos pequenos grupos (de três ou quatro alunos) que discutam sobre o ambiente de mercado onde o Magalu estava inserido e especifiquem recursos e capacidades que o grupo detinha e empregou para enfrentamento da COVID-19. Na sequência, devem debater sobre o ambiente de não mercado, identificar as estratégias de não mercado usadas e refletir sobre como as relações pessoais pautam essas estratégias. Com tais conhecimentos, os alunos estarão preparados para examinar a integração das estratégias de mercado e de não mercado usadas pelo Magalu e apontar melhorias e outras estratégias que poderiam ser implementadas.

Na discussão em plenário, no grande grupo, propõe-se que os alunos debatam as perguntas propostas, apoiando-se nas percepções, ideias e direcionamentos levantados nos pequenos grupos. O professor deve mediar o debate, discutindo as questões apontadas pelos alunos e confrontando-as de maneira a entender melhor seus argumentos e posicionamentos. Também se propõe induzir os alunos a repensarem as oportunidades e os riscos das estratégias propostas por eles, e destacar a necessidade de ponderar o ambiente de mercado e de não mercado e os recursos e capacidades do Magalu para explorar as estratégias e gerar vantagem competitiva. Por fim, o professor deve

realizar o fechamento das discussões com um mapeamento do que foi discutido.

Análise do caso em plenário com suporte da literatura

Considerando os objetivos educacionais, a seguir são propostos três eixos com questões desenvolvidas com o objetivo de estimular a análise do caso em plenário. O primeiro eixo contempla discussões sobre as estratégias de mercado; o segundo, discussões sobre as estratégias de não mercado; e o terceiro, sobre a integração das estratégias de mercado com as de não mercado. Essas questões poderão ser modificadas a critério do professor, para melhor aderência à seu plano de ensino.

Eixo 1. Estratégias de mercado em tempos de crise

Questão 1. Analise os fatores externos do ambiente de mercado em que o Magalu estava inserido.

O objetivo da primeira questão é examinar o ambiente de mercado. Em tempos de crise, um dos principais aspectos que devem ser considerados é a análise do macroambiente, em uma investigação acurada dos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (PEST) que implicam o negócio (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005). No caso, o Magalu, como outras empresas, estava imerso na crise da COVID-19, que, embora fosse uma crise de saúde pública, era também uma crise econômica, social e política, com consequências em diferentes domínios da sociedade; portanto, tanto lideranças políticas quanto empresariais necessitavam tomar decisões emergenciais considerando as incertezas daquele cenário (Tourish, 2020).

O primeiro semestre de 2020 foi marcado por uma série de mudanças e impactos no cenário mundial e doméstico. Com a pandemia, tensões políticas ganharam força entre os países. Havia países cujos líderes tomaram medidas ao enfrentamento da pandemia; em outros, os líderes não tinham posição tão favorável à resolução do problema. A COVID-19 impactou todas as economias. Não houve um país que não tivesse sentido algum abalo econômico após a quarentena. O debate econômico e de saúde estava posto; havia os que se posicionavam veementemente a favor da saúde, outros tantos argumentavam que a economia precisava ser o ponto principal. A desigualdade social estava cada vez mais latente, o que levava mais pessoas a pedir por medidas relacionadas ao controle da pandemia, mas sem deixar de pensar no suporte econômico. Somado a isso, as empresas enfrentavam grandes desafios para se manter e inovar, usando a tecnologia a seu favor (Barki & Arcuri, 2020; Sandroni, 2020).

No Brasil, o primeiro caso de COVID-19 foi registrado em fevereiro de 2020, e em meados de março foi constatada a primeira morte causada pelo Sars-CoV-2, e então doença se alastrou pelo país. Em seguida, estabeleceu-se um isolamento social, mas o problema estava no fato de que não havia previsão de volta à normalidade. O FMI previa que, em consequência do isolamento, o PIB brasileiro cairia 5,3% e a taxa de desemprego chegaria a 14,7%. O governo federal, pressionado por empresários e com receio de mais uma enorme crise, implementou uma série de MPs. Ainda, observou-se que apesar de passados alguns meses dos primeiros casos observados no país, em julho de 2020 ainda se percebia uma instabilidade, o número de casos e mortes subia e pouco se sabia sobre quando o cotidiano retornaria ao 'normal'.

Questão 2. Analise os recursos e capacidades do ambiente de mercado que o grupo Magalu detinha antes do surgimento da COVID-19 e quais empregou durante a pandemia.

O objetivo da segunda questão é identificar os recursos e capacidades relacionados ao mercado que o Magalu detinha antes da COVID-19 e quais empregou durante a pandemia. Para nortear a discussão, são propostas TQs, a saber:

TQ 1. Quais os recursos e capacidades do ambiente de mercado que o Magalu detinha antes da COVID-19?

Recursos podem ser entendidos como bens (tangíveis e intangíveis) de uma empresa, em um determinado momento, que sustentam suas forças e fraquezas (Wernerfelt, 1984). Capacidades consistem nas habilidades da empresa de adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências para atender às mudanças do mercado (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Analisando o caso em estudo, o Magalu investia na automação e informatização de suas lojas desde 1980 e, em 1992, lançou as primeiras lojas virtuais. Seus vendedores realizavam vendas on-line por meio de um aplicativo implantado em 2016, porém, de maneira restrita. Em 2017 incorporou a Integra, focada na integração de comércio eletrônico e *marketplaces*, e no ano de 2018 adquiriu a Softbox, uma desenvolvedora de serviços de vendas on-line para empresas de varejo, e a Logbee, uma *startup* especializada em tecnologia logística. Ou seja, o Magalu contava com recursos e capacidades que permitiram lançar o Parceiro Magalu em meio à pandemia, uma plataforma digital que visava a assegurar as vendas on-line e proporcionar uma nova fonte de renda às pessoas que foram demitidas.

TQ2. Quais os recursos e capacidades do ambiente de mercado que o grupo Magalu empregou durante a COVID-19?

Durante a pandemia, o Magalu aprovou a emissão de 800 milhões de reais em debêntures, renegociou

contratos com fornecedores, realizou cortes de custos não relacionados às pessoas, suspendeu investimentos e reduziu os salários dos executivos e conselheiros por um período de três meses. Também habilitou canais para vendas on-line em *home office*; integrou o aplicativo já utilizado às redes sociais mais populares e lançou o Parceiro Magalu, uma plataforma digital para venda dos produtos do grupo e de outros comércios oferecidos no *marketplace*. Montou uma equipe de engenheiros dentro dos laboratórios de inovação, para acompanhamento dos casos de COVID-19 nas cidades onde se localizavam lojas físicas.

Eixo 2. Estratégia de não mercado em tempos de crise

Questão 3. Analise o ambiente de não mercado em que o grupo Magalu estava inserido.

O ambiente de não mercado consiste nos arranjos sociais, políticos e legais que estruturam as interações da organização com as partes interessadas – os governos e o público – a fim de maximizar o desempenho das organizações (Baron, 1995). O objetivo da terceira questão é avaliar os 4 Is – *issue, interests, institutions e information* – de Baron, que caracterizavam o ambiente de não mercado em que o grupo Magalu estava inserido. Para tanto, faz-se necessário reconhecer as questões sociais e políticas relevantes para a empresa que podem gerar uma nova oportunidade (*issue*); os interesses dos atores que se envolvem com as questões identificadas, para diagnosticar potenciais aliados e adversários-chave (*interests*); as principais instituições que atuam sob as questões identificadas, para planejar melhor a atuação da empresa (*institutions*); e as informações que os atores envolvidos têm sobre as questões identificadas e que podem afetá-las na arena (*information*). Ao analisar o caso, percebe-se que Luiza e o grupo assim atuavam:

(1) *Issue*: atuação nas frentes políticas, em discussões de programas governamentais e MPs, bem como doações a campanhas políticas eleitorais; e frentes sociais, com ações desenvolvidas internamente pelo Magalu, com doações filantrópicas e envolvimento com diferentes institutos, ONGs e projetos sociais desenvolvidos pelos setores público e privado e pelo terceiro setor.

(2) *Interests*: as ações (*issues*) eram realizadas tanto por Luiza quanto pelo grupo Magalu. Luiza transitava no meio político (por exemplo, no encontro com a então presidente Dilma Rousseff por meio do Grupo Mulheres do Brasil). O Magalu foi parceiro do governo federal durante anos (por exemplo, nos programas Computador para Todos, via financiamentos do BNDES, Minha Casa, Minha Vida e Minha Casa Melhor, pela Caixa Econômica Federal), além das doações a campanhas eleitorais realizadas a diversos partidos políticos e candidatos. No que tange às

ações sociais, o Magalu era associado a diferentes institutos, ONGs e projetos sociais desenvolvidos pelos setores público e privado e pelo terceiro setor. Possuía iniciativas internas e parcerias com fornecedores para assegurar a responsabilidade social e ambiental do grupo. Apoiava financeiramente o Hospital do Câncer e a Santa Casa de Franca (SP) e realizava doações filantrópicas priorizando escolas, delegacias da mulher, hospitais, asilos e APAEs. Durante a COVID-19, contribuiu com doações monetárias, de equipamentos e mantimentos para o tratamento das vítimas da pandemia.

(3) *Institutions*: relacionamentos com órgãos governamentais e sociais. Na frente política, Luiza mantinha relacionamentos com vários atores políticos. Por exemplo, para a construção das MPs de enfrentamento à COVID-19, Luiza encontrou-se com vários secretários (inclusive o secretário do tesouro) e atuou na divulgação das medidas. Na frente social, a empresária presidia o Grupo Mulheres do Brasil e, em parceria com o Sebrae, ofereceu capacitações para pequenas e médias empresas. O Magalu, por sua vez, apresentava inúmeras parcerias (a citar, Instituto Ethos, Instituto Pró-Criança, ONG World Wildlife Fund, APAEs); aderiu ao Pacto de Compromisso e Atitude pela Lei Maria da Penha, promovido pela Secretaria de Políticas para as Mulheres, da Presidência da República, e investia em projetos sociais por meio do Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica e Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência. Contribuía com o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente.

(4) *Information*: a literatura relata que as informações obtidas por meio das interações políticas e sociais normalmente têm a finalidade de atender aos objetivos das organizações, relacionados aos seus *shareholders* e os *stakeholders*, a fim de obter vantagem competitiva sustentada (Baron, 1995). Nesse sentido, Luiza e o Magalu têm atuado durante a pandemia da COVID-19 na divulgação das medidas adotadas pelo governo federal, bem como pelos governos locais em municípios onde há lojas físicas instaladas.

Questão 4. Quais estratégias de não mercado foram implementadas pelo grupo Magalu, representado pelo diretor de relações institucionais, José Ribeiro, pelo comitê de assuntos urgentes e por Luiza, antes e durante a COVID-19? E como as relações pessoais pautam essas estratégias?

O objetivo da quarta questão é debater sobre as estratégias políticas e sociais usadas por Luiza como pessoa pública e pelo Magalu, antes e durante a COVID-19, bem como refletir sobre de que maneira as relações pessoais de Luiza pautam essas estratégias. Para tanto, são sugeridas TQs, a fim de nortear a discussão:

TQ 1. Quais foram as estratégias políticas usadas pelo Magalu, representado por José Ribeiro, pelo comitê de assuntos urgentes e por Luiza, antes e durante a COVID-19?

As atividades políticas corporativas (CPA, sigla em inglês para *corporate political activity*), como nomeadas na literatura de estratégias de não mercado, consistem em “qualquer ação deliberada da firma destinada a influenciar a política ou o processo governamental” (Getz, 1997, p. 32). Referem-se às ações que as empresas realizam a fim de se aproximarem do governo e influenciarem a formulação de políticas governamentais para atingir resultados superiores (Hillman, Keim, & Schuler, 2004). No caso em estudo, observou-se que, antes da COVID-19, Luiza e o Magalu, representado por José Ribeiro, destacavam-se pela sua aproximação com o meio político. Em 2006, o Magalu foi aprovado como parceiro do programa de inclusão digital Computador para Todos, do governo federal. Enquanto as doações a campanhas eleitorais eram permitidas, José Ribeiro, junto com sua equipe, foi atuante nas decisões para que o grupo fosse atuante nesse sentido. Em 2011, Luiza foi convidada a ocupar um ministério no governo Dilma, recusando-o. Em 2013, José Ribeiro, à frente das relações institucionais do Magalu, participou diretamente das discussões do Minha Casa Melhor, junto ao governo federal. A pedido da presidente Dilma Rousseff, em 2014, Luiza promoveu um encontro presidencial com cerca de cem empresárias do Grupo Mulheres do Brasil. Durante a COVID-19, Luiza esteve com o governo e em outros órgãos para a criação das MPs e posteriormente ajudou a disseminá-las, simplificando a comunicação em suas mídias sociais.

TQ 2. Quais foram as estratégias sociais usadas pelo Magalu, representado por José Ribeiro, pelo comitê de assuntos urgentes e por Luiza, antes e durante a COVID-19?

As estratégias sociais, ou de RSC, referem-se às ações que as empresas realizam considerando suas responsabilidades para com as partes interessadas. Destinam-se a aliviar ou impedir a pressão social e podem ser usadas em marketing e na construção de reputação (Baron, 2016). No caso, observou-se que Luiza e o Magalu, representado por José Ribeiro, atuavam em algumas estratégias sociais antes da COVID-19. Luiza realizava palestras para auxílio da gestão de pequenas e médias empresas e liderava o Grupo Mulheres do Brasil. O Magalu era associado a diferentes institutos, ONGs e projetos sociais desenvolvidos pelos setores público e privado e pelo terceiro setor. Apoiava financeiramente o Hospital do Câncer e a Santa Casa de Franca (SP). Seus colaboradores eram engajados em ações sociais e seus fornecedores precisavam cumprir a legislação quanto à preservação do meio ambiente, o respeito às pessoas e aos direitos humanos. O Magalu mantinha políticas e práticas de preservação e conscientização ambiental e desenvolvia programas de inclusão e respeito às diferenças dentro da

organização, como a inclusão de uma cláusula específica sobre responsabilidade social e ambiental nos contratos com fornecedores, realizada por José Ribeiro em 2010. Realizava doações filantrópicas priorizando escolas, delegacias da mulher, hospitais, asilos e APAEs.

Durante a COVID-19, Luiza, em parceria com o Sebrae, ofereceu capacitações para as pequenas e médias empresas e, a partir do Grupo Mulheres do Brasil, considerando o aumento dos casos de violência contra mulheres, realizou campanhas para a ampliação de denúncias contra os agressores. O Magalu, por meio de José Ribeiro e do comitê de assuntos urgentes, foi uma das primeiras organizações a aderir ao isolamento social e assumir o compromisso de preservar empregos. Destinou frete gratuito às categorias de produtos de necessidade imediata, de forma a colaborar com todo o movimento de filantropia corporativa que estava acontecendo no país. Contribuiu com doações monetárias, de equipamentos e de mantimentos para o tratamento das vítimas da pandemia. Ainda, lançou o Parceiro Magalu, que, além de ser uma estratégia de mercado, oportunizou que pessoas demitidas tivessem uma fonte de renda, e que os MEIs e pequenos varejistas vendessem seus produtos de maneira on-line.

TQ 3. Como as relações pessoais pautam as estratégias de não mercado usadas por Magalu?

Analisando o caso, verificou-se que as estratégias políticas e sociais eram implementadas por Luiza como figura pública, e pelo Magalu como empresa. Luiza se sobressaiu como uma influente liderança empresarial durante a COVID-19. Participou de entrevistas, engajou-se nas discussões da mídia, esteve com o governo federal na criação das MPs e realizou iniciativas sociais, como capacitações para as pequenas e médias empresas e campanhas para ampliação de denúncias dos casos de violência contra mulheres. No entanto, apesar de Luiza continuar à frente dessas ações, desde 2016 Frederico Trajano assumiu o cargo de CEO do Magalu enquanto ela passou a atuar como presidente do Conselho de Administração, o que suscita a reflexão sobre até que ponto as ações políticas e sociais de Luiza favorecem o grupo e até que ponto o grupo deve continuar se pautando na empresária.

A literatura de estratégia de não mercado sugere que estratégias de não mercado utilizadas pelas empresas para obter influência e controle sobre o ambiente além do mercado podem incluir atividades de lobby, contribuições de campanha, relações públicas e construção de laços pessoais e organizacionais com instituições e atores sociopolíticos (Sun, Mellahi, & Wright, 2012). Ou seja, laços pessoais fazem parte das estratégias de não mercado das empresas; com isso, sugere-se como discussão o fato de Luiza continuar à frente das ações no lugar do atual CEO, e a importância das relações construídas por Luiza, sendo um mecanismo de estratégia de não mercado. Essas relações pessoais nas estratégias de não

mercado implementadas pelo Magalu podem ser exploradas pelos alunos para o debate das melhorias e implementação de novas estratégias ao enfrentamento da crise.

Eixo 3. Integração das estratégias de mercado e de não mercado em tempos de crise

Questão 5. Examine a integração das estratégias de mercado e de não mercado usadas pelo Magalu. Aponte melhorias, bem como que outras estratégias poderiam ser implementadas para enfrentamento da crise.

O objetivo dessa questão é refletir sobre a integração das estratégias. Uma estratégia de negócios apresenta cenários de mercado e de não mercado, e, para assegurar o desempenho e a reputação do grupo, deve-se pensar em uma estratégia integrada que busque a sinergia entre mercado e não mercado para enfrentamento e defesa dos fatores do ambiente de mercado (Baron, 1995). Para tanto, a fim de nortear a discussão, sugerem-se TQs:

TQ 1. Examine a integração das estratégias de mercado e de não mercado do grupo Magalu.

As empresas inserem-se e competem no ambiente de mercado e não mercado (Baron, 1995; Doh, Lawton, & Rajwani, 2012). Especificamente, o ambiente de mercado inclui as interações entre a empresa e outras partes intermediadas por mercados ou acordos privados (por exemplo, clientes, concorrentes e fornecedores). Por outro lado, o ambiente de não mercado inclui as interações que são intermediadas pelos reguladores, governos, cidadãos, ONGs, ativistas e mídia. O desempenho organizacional depende da integração de suas estratégias de mercado com as de não mercado. Assim, a forma de desenvolver tal integração pode ser o diferencial no que tange ao resultado superior de uma empresa (Baron, 1995).

Analisando o caso e após responder às questões anteriores, observou-se que o Magalu atuava, tanto antes como durante a crise da COVID-19, nas estratégias de mercado (questões do eixo 1) e nas estratégias de não mercado (questões do eixo 2), conforme Tabela 2. Uma organização deve ponderar os interesses de seus principais *stakeholders*, sem deixar de lado a preocupação com a lucratividade dos *shareholders*. A integração das estratégias de mercado e não mercado pode ter proporcionado a Luiza e ao Magalu o bom desempenho no enfrentamento à crise. Também, o fato de tanto a empresária quanto o grupo já desenvolverem tais ações estratégicas integradas lhes proporcionou uma vantagem competitiva no enfrentamento à pandemia, frente aos concorrentes, e no direcionamento das medidas governamentais.

Tabela 2. Principais estratégias de mercado e não mercado do grupo Magalu.

Estratégias de mercado
Automação e informatização de suas lojas
Comércio eletrônico e <i>marketplaces</i> (por exemplo, o lançamento do Parceiro Magalu durante o COVID-19)
Estratégias de não mercado
Doações a campanhas eleitorais
Participação em discussão de programas governamentais e das MPs durante o COVID-19
Parceria com programas governamentais
Palestras para auxílio da gestão de pequenas e médias empresas
Associação em institutos, ONGs e projetos sociais desenvolvidos pelos setores público e privado e terceiro setor
Apoio financeiro ao Hospital do Câncer e à Santa Casa de Franca (SP)
Políticas e práticas de preservação e conscientização ambiental
Programas de inclusão e respeito às diferenças dentro da organização
Doações filantrópicas priorizando escolas, delegacias da mulher, hospitais, asilos e APAEs
Doações monetárias, de equipamentos e de mantimentos para o tratamento das vítimas da pandemia

Nota. Elaborado pelos autores.

TQ 2. Que melhorias ou novas estratégias poderiam ser implementadas pelo grupo Magalu para o enfrentamento da COVID-19?

Nessa questão, pretende-se provocar o aluno a aprofundar seus conhecimentos nas táticas de estratégias de não mercado, bem como sugerir ao Magalu e às empresas no geral formas de desenvolver a integração das estratégias. As estratégias de não mercado apresentam várias formas de implementação (Getz, 1997). Na vertente política, podem-se citar as doações a campanhas que o Magalu já realizou via pessoa jurídica e que depois foram proibidas no Brasil. Uma forma de continuar atuando nessa estratégia é realizar doações por meio de pessoas físicas (proprietários, por exemplo). A presença de ex-políticos nos conselhos de administração também é uma forma de atuação política e pode ser uma tática a ser explorada pelo grupo, da mesma forma que o lobby. Na vertente social, tanto Luiza como Magalu mostraram-se atuantes. Investir em filantropia, RSC ou gestão ativa dos atores midiáticos pode refletir valor às organizações e manter sua reputação.

TQ 3. Quais trade-offs o Magalu pode enfrentar entre as estratégias de mercado e as estratégias de não mercado?

Nessa questão pretende-se trazer a discussão sobre os *trade-offs* entre as estratégias de mercado e de não mercado. Por exemplo, a política de não demissão do Magalu é válida e está ligada à reputação da empresa, mas como lidar com isso se a pandemia tomar um tempo muito longo? Quais os

riscos e ganhos envolvidos? A pandemia já se estende há nove meses (de março a dezembro) e tem tendência de se alongar mais. O governo brasileiro estendeu as MPs de combate à COVID-19 até setembro de 2020, e a taxa de desemprego no Brasil foi de 14,6% no terceiro trimestre de 2020, e tem tendência de alta. Somada a isso, a queda projetada do PIB pelo Ipea é de 6% (Ipea – Carta de Conjuntura de Julho de 2020). Todos esses pontos configuram uma tendência de que os problemas econômicos e fiscais para os próximos anos devem continuar. Deve o Magalu manter a participação nas discussões de programas governamentais? Quais os riscos e os ganhos em manter as estratégias de não mercado em detrimento das de mercado para o Magalu? Esses são alguns questionamentos que os alunos podem buscar responder para a discussão sobre os *trade-offs*.

Encerramento da discussão do caso

No encerramento do caso, sugere-se que o professor faça um mapeamento dos discursos dos alunos, relacionando-os aos principais conceitos teóricos subjacentes ao caso, e provoque reflexões sobre as posturas de empresas brasileiras de outros contextos de negócios em tempos de crise. Também propõe-se que os alunos desenhem estratégias que o grupo Magalu possa utilizar para enfrentar os impactos causados pela COVID-19, que contemplem de maneira integrada estratégias de mercado e de não mercado.

REFERÊNCIAS

- Barki, E., & Arcuri, A. (2020). Chegou a hora de uma nova visão de negócios. *GV-Executivo*, 19(2). Retrieved from <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num2-2020/chegou-hora-nova-visao-negocios>
- Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65. <https://doi.org/10.2307%2F41165788>
- Baron, D. P. (2016). Strategy beyond markets: A step back and a look forward (Chap. 34, pp. 411-434). Bradford, UK: Emerald Group.
- Doh, J. P., Lawton, T. C., & Rajwani, T. (2012). Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 22–39. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0041>
- Getz, K. A. (1997). Research in corporate political action: Integration and assessment. *Business & Society*, 36(1), 32–72. <https://doi.org/10.1177%2F000765039703600103>
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jm.2004.06.003>
- Johnson, G. Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Explorando a Estratégia Corporativa* (7th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Sandroni, P. (2020). Pandemia: A propósito de um falso dilema. *GV-Executivo*, 19(2). <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol19-num2-2020/pandemia-proposito-falso-dilema>
- Sun, P., Mellahi, K., & Wright, M. (2012). The contingent value of corporate political ties. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 68–82. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0164>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronaviruscrisisisalsoacrisisofleadership. *Leadership*, 16(3) 1–12. <https://doi.org/10.1177%2F1742715020929242>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2486175>

Autoria

Ana Paula Pereira dos Passos

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

Rua Uruguai, n° 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil.

E-mail: passosapp@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0684-8582>

Eleandra Maria Prigol Meneghini*

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

Rua Uruguai, n° 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil.

E-mail: eleandra.meneghini@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2961-882X>

Marina Amado Bahia Gama

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Av. Nove de Julho, n° 2029, Bela Vista, 01313-902, São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: abgama@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-2154-1984>

Jeferson Lana

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

Rua Uruguai, n° 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil.

E-mail: jlana@univali.br

 <https://orcid.org/0000-0002-9787-1114>

* Autora Correspondente

Financiamento

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro para a pesquisa deste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate..

Contribuições dos Autores

1ª autora: conceitualização (igual); investigação (igual); curadoria de dados (igual); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

2ª autora: conceitualização (igual); investigação (igual); curadoria de dados (igual); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

3ª autora: conceitualização (igual); investigação (igual); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

4º autor: conceitualização (igual); investigação (igual); redação – rascunho original (igual); validação (igual).

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas

Disponibilidade dos Dados

Todos os dados e materiais foram disponibilizados publicamente por meio da plataforma Harvard Dataverse e podem ser acessados em:



Ana Paula Pereira dos Passos; Eleandra Maria Prigol Meneghini; Marina Amado Bahia Gama; Jeferson Lana, 2021, "Replication Data for: Magalu has it": Social, political and market strategies during COVID-19", Harvard Dataverse, V1.
<https://doi.org/10.7910/DVN/OVEEDC>

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reprodutibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

