



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**INSTITUTO UNIVERSIDADE VIRTUAL**  
**SISTEMAS E MÍDIAS DIGITAIS**

**ANTONIO RIBEIRO RODRIGUES NETO**

**O MARKETING DIGITAL COMO UMA ALTERNATIVA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DAS AÇÕES DO MAGAZINE LUIZA NO  
ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DO COVID19**

**FORTALEZA**

**2022**

ANTONIO RIBEIRO RODRIGUES NETO

O MARKETING DIGITAL COMO UMA ALTERNATIVA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DAS AÇÕES DO MAGAZINE LUIZA NO  
ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DO COVID19

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Sistemas e Mídias Digitais da  
Universidade Federal do Ceará, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Graduado em Sistemas e Mídias Digitais

Orientador: Prof. Dr. Henrique Barbosa  
Silva

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

R611m Rodrigues Neto, Antonio Ribeiro.

O marketing digital como uma alternativa em tempos de pandemia: um estudo de caso das ações do Magazine Luiza no enfrentamento da pandemia do COVID19 / Antonio Ribeiro Rodrigues Neto. – 2022.

47 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Instituto UFC Virtual, Curso de Sistemas e Mídias Digitais, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Henrique Barbosa Silva.

1. Marketing. 2. Pandemia. 3. Digital. 4. E-commerce. 5. Mercado. I. Título.

CDD 302.23

---

ANTONIO RIBEIRO RODRIGUES NETO

O MARKETING DIGITAL COMO UMA ALTERNATIVA EM TEMPOS DE  
PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DAS AÇÕES DO MAGAZINE LUIZA NO  
ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DO COVID19

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Sistemas e Mídias Digitais da  
Universidade Federal do Ceará, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Graduado em Sistemas e Mídias Digitais

Orientador: Prof. Dr. Henrique Barbosa  
Silva

Aprovado em: 17/02/2022

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Henrique Barbosa Silva (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Maria de Fátima Costa de Souza  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Neil Armstrong Rezende  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, que sempre me deram amor incondicional e condições fundamentais para que eu pudesse me desenvolver e atingir meus sonhos e objetivos.

À minha irmã, Letícia Maria, que está presente comigo desde sempre me fazendo companhia nos bons e maus momentos, sempre me apoiando e contando com o meu apoio.

Ao amor de minha vida, Antonia Larissa, que sempre está ao meu lado, me apoiando e dando forças para conseguir realizar meus sonhos e metas que parecem inalcançáveis, com você me sinto capaz de tudo, amo você com todo meu coração, minha futura esposa.

Às minhas duas famílias, Oliveira e Rodrigues, obrigado pelo apoio de todos, mesmo em momentos difíceis, agradeço todo o apoio que me fornecem diariamente.

Agradeço ao meu sogro e sogra, João Feitosa e Luci Melo, pelo apoio e forças entregues, desde o momento que nos conhecemos me acolhendo como um filho.

Ao meu professor e orientador, Henrique Silva, muito obrigado pelo direcionamento e parceria, que me ajudaram a crescer e evoluir, dentro e fora da universidade.

À todos os amigos com os quais tive o prazer de conviver na Empresa Júnior, obrigado por todo o desenvolvimento e crescimento pessoal dessa parte da minha vida.

Ao meu amigo Wendel Tavares, muito obrigado por todo o incentivo, amizade e apoio, sempre me ajudando nas dificuldades, me ajudando a entender a situação e compreender como evoluir como indivíduo, dentro e fora dos ambientes digitais.

Ao meu amigo David Macedo, agradeço pela amizade e todos os momentos que simplificou problemas que pareciam impossíveis, entregando visibilidade e caminho com possíveis soluções.

Ao meu amigo Pedro Augusto, por me direcionar dentro do ambiente da empresa junior, me incentivando e ajudando no meu crescimento em momento de incertezas.

Ao meu amigo Vinícius Delvalle, muito obrigado pelo direcionamento e passagem de conhecimentos dentro e fora da empresa júnior, pelo companheirismo, incentivo e amizade.

Ao meu amigo Igor Gomes, obrigado pelo apoio, incentivo, amizade e todas conversas e momentos que tivemos por diversas situações dentro e fora da universidade, agregaram muito em meu desenvolvimento e vida.

Ao meu amigo Emanuel Mota, obrigado pela parceria, incentivo, amizade e todos os momentos que tivemos juntos, dentro e fora da universidade, agregou bastante em minha vida.

Ao meu amigo, Alessander Aquino, obrigado pela amizade e companheirismo dentro e fora da universidade.

Ao meu Amigo Ulysses Flexa, obrigado pelo apoio e parceria, agradeço pelo crescimento dentro da empresa júnior antes de depois de criarmos a parte comercial da empresa.

À minha amiga Amanda Lima, obrigado pelo apoio e desenvolvimento profissional dentro da empresa júnior, seu direcionamento foi fundamental.

Aos meus amigos do grupo Lolus, obrigado pela amizade, as risadas e todos os momentos de alegrias dentro e fora do ambiente virtual, vocês são pessoas incríveis, que agregam muito em minha vida.

Aos meus amigos do Colégio Master que continuam comigo até hoje, Vitor Ribeiro, Daniel Ícaro e Pietra Gadelha, obrigado por todo o companheirismo, apoio e amizade de todos.

Aos meus companheiros da equipe Mosaico, muito obrigado por todo o aprendizado e crescimento oferecidos pelos nossos projetos dentro da universidade.

Agradeço a todos os meus amigos da UECE, que mesmo distante, me apoiaram e me deram forças.

À todas as amizades que conheci na UFC e tenho o prazer de cativar até hoje, muito obrigado por tudo, vocês acrescentaram bastante na minha vida.

## RESUMO

No ano de 2020, a população global se encontrou em uma situação jamais vista nos tempos modernos, a crise provocada pelo surto de infecções de COVID-19.

Nesse cenário de incerteza e medo, a população global teve que lidar com a crise sanitária e econômica, que se agravou com o passar dos meses, provocando redução na renda e o fechamento de inúmeras empresas no Brasil e no mundo.

Nessa situação temos a empresa Magazine Luiza, empresa escolhida para o estudo devido a sua forte consciência social, exemplo de inovação e boas práticas relacionadas a estratégias de marketing e vendas.

Dentro do período da pandemia, a companhia por meio de estratégias digitais, buscou contornar a crise para não prejudicar seus colaboradores e consumidores, utilizando métodos para reduzir os problemas causados pela pandemia.

Este trabalho tem como objetivo compreender como as estratégias digitais adotadas pela empresa Magazine Luiza contribuíram para os resultados positivos alcançados pela empresa, ainda que enfrentando limitações de vendas presenciais e problemas logísticos, decorrentes das adversidades impostas pelo vírus.

Para a compreensão desses métodos, foram utilizados os conceitos de teóricos como Philip Kotler e Martha Gabriel, para embasar as estratégias utilizadas pelo Magazine Luiza e demonstrar sua evolução, mesmo em um momento de crise econômica e sanitária.

Para a pesquisa metodológica, foram utilizados autores como Robert Stake, Robert Yin e Antonio Carlos Gil, utilizando seus conceitos para coletar e tratar os dados importantes para a pesquisa.

Por fim, mostrar como as estratégias digitais contribuíram para o crescimento e manutenção do Magazine Luiza, fortalecendo a empresa do ponto de



vista financeiro, digital e social. Transformando a experiência gerada em um grande case de sucesso para referência global.

## **ABSTRACT**

In the modern year 2020, the global population finds itself in a situation never seen before by the outbreak of COVID-19 infections.

In this scenario of uncertainty and fear, the global population faced a health and economic crisis, which had to be dealt with over the months, leading to a reduction in income and the closing of several companies in Brazil and in the world.

In this situation we have Magazine Luiza, a company chosen for the study due to its strong social experience, awareness of innovation and practices related to marketing and sales strategies.

Within the period of the pandemic, the company, through digital, sought to avoid a crisis for its employees to reduce the problems caused by the pandemic.

This work of work was defined as planned strategies for the viruses planned by the company Luiza for the company still the results and the results defined as defined as the physical sales and the problems defined by the viruses, the factors of the actions of the companies.

To understand these methods, concepts from theoretical studies such as Philip Kotler and Martha Gabriel were used to support the methods used by Magazine Luiza and demonstrate its evolution, even in a time of economic and health crisis.

For methodological research, authors such as Robert Stake, Robert Yin and Antonio Carlos Gil were used, using their concepts for research and treatment of important data for research.

Magazine Luiza, strengthening the company from a financial, digital and social point of view. Transforming the experience for global reference into a great success story.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 Problematização	13
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivo Geral	16
1.4 Objetivos Específicos	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
2.1 História do Marketing	18
2.2 Marketing Inbound e Outbound	19
2.3 Novos tempos do marketing	21
2.4 Uso de Plataformas	22
2.5 Plataformas Digitais X Embates éticos	24
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>26</b>
3.1 Tipo de Estudo	26
3.2 Fontes de informações e coletas de dados	27
3.3 Organização e Cruzamento dos dados	31
3.4 Cronograma	33
<b>4 CASE MAGALU</b>	<b>34</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>37</b>
5.1 Análise das Estratégias	37
5.2 Impacto da pandemia	40
5.3 Adaptação da Pandemia	41
5.4 Importância do e-commerce durante a pandemia	43
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>45</b>
<b>7 REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2019, o mundo se deparou com o maior causador dos problemas de saúde pública e econômicos mundiais dos últimos tempos, o Coronavírus. A Organização Mundial da Saúde (OMS) em 30 de janeiro de 2020, declarou que a nova doença havia se tornado uma emergência de saúde pública internacional. Em março de 2020, diante do aumento expressivo do número de casos e fatalidades em todos os continentes, a OMS classificou a situação como uma pandemia (WHO, 2020).

A sociedade arcaria com uma crise econômica, em uma situação jamais vista anteriormente, por conta da necessidade de adoção do distanciamento social, adotado como alternativa para evitar o agravamento da crise de saúde que já estava em situação crítica. Essa situação provocou uma série de problemas para empregadores de médias e pequenas empresas, uma das classes mais prejudicada com a crise do COVID-19. Desde o início da pandemia, até o ano de 2020, mais de 500 mil empresas fecharam suas portas. No total, 39,4% dessas empresas decidiram encerrar suas atividades por problemas diretamente ligados à crise instaurada pela pandemia. Além disso, do total de 2,7 milhões de empresas em atividade analisadas pelo IBGE, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio (IBGE, 2020).

Diante dessa crise, as empresas buscaram estratégias que mantivessem os serviços funcionando, porém sem comprometer a vida dos colaboradores das empresas, mantendo a dinâmica do isolamento social. Assim, empresas que desenvolveram estratégias que adotaram os meios digitais como principais veículos de força produtiva, cresceram drasticamente.

Em meio a essa situação, a Magazine Luiza, empresa brasileira do ramo do varejo, se mostrou pioneira no enfrentamento da crise, como mostra reportagem da Folha de São Paulo no dia 31 de março.

A empresa utilizou estratégias bem estruturadas, que visavam garantir o bem estar de seus colaboradores, mantendo protocolos de saúde para evitar a

disseminação do vírus, porém com a continuação na execução de seus serviços, para evitar o desemprego em massa.

Este trabalho demonstrará como a empresa Magazine Luiza, com direcionamento de sua líder, Luiza Trajano, utilizou-se de estratégias digitais para avançar no enfrentamento da pandemia, acelerando sua caminhada rumo à transformação digital, principal objetivo e desafio das empresas brasileiras durante a pandemia. Tudo isso, com forte preocupação com a responsabilidade social e com o olhar voltado para seus colaboradores. A empresa desenvolveu a campanha *#Nãodemita*, entre tantas outras iniciativas, considerando seus colaboradores e parceiros como motor fundamental para obtenção de um resultado positivo.

Resultado esse, totalmente contrário a realidade vivida por outras empresas brasileiras que não resistiram às dificuldades impostas pela pandemia. Isso mostra que em situações adversas é necessário adotar iniciativas criativas capazes de contornar problemas e entregar soluções que modificam todo o ecossistema, beneficiando todos os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente no processo.

## **1.1 Problematização**

O problema consiste em analisar como a Magazine Luiza conseguiu se sobressair aos problemas da pandemia, principalmente no que se refere às estratégias digitais utilizadas pela empresa para reduzir os danos causados pela crise gerada pelo coronavírus no Brasil e no mundo.

Dados do Fundo Monetário Internacional - FMI, do início de 2020, quando a pandemia foi declarada, indicam uma queda de 5,3% no PIB brasileiro e apontam para uma taxa de desemprego de 14,7%, logo nos meses de fevereiro e março (FMI, 2020). Os dados do IBGE (2020), referente ao mesmo período, indicam que 74% das empresas do setor de serviços foram afetadas negativamente pela pandemia. (Pesquisa FMI - World Economic Outlook database. Publicado em: 14 de Abril de 2020).

Sobre a situação econômica da Magazine Luiza nesse período, observou-se que a empresa obteve um crescimento de 180%, em suas vendas digitais, de acordo com a relação de investidores da empresa.

Um número bastante expressivo até em situações livres de adversidades. Algo fundamental para a obtenção de tais resultados, de acordo com a relação de investidores da empresa Magazine Luiza, é a estruturação de seu e-commerce, mais conhecido como “Magalu” nos ambientes digitais (Magazine Luiza, 2021).

A Magalu utiliza-se principalmente do ambiente digital para fortalecer sua força de vendas e propagação de conteúdo, mesmo antes da presença da pandemia. A Magalu conta, com estratégias como a inclusão digital, utilizando suas redes sociais, campanhas de publicidade e todo o seu motor digital para convidar, conectar e ensinar o consumidor de maneira digital. A empresa também considera seus vendedores como principais conexões com os clientes, tornando-os agentes da mudança digital (Magazine Luiza, 2021).

Além disso, a empresa estimula bastante a cultura digital, incentivando sempre os colaboradores a se digitalizarem e se comunicarem com os clientes por meio de suas redes sociais e aplicativos. A valorização da velocidade, da inovação e das pessoas dentro do processo de transformação digital, por meio de aplicativos, análise de dados (*Big Data*), venda de produtos do site por lojas físicas e outras iniciativas do Magalu foram fundamentais para sua entrada e consolidação no mundo digital.

As estratégias utilizadas para manter a força produtiva da empresa foram listadas em entrevista para a emissora CNN Brasil, quando a Diretora Executiva ou CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa, Luiza Trajano, informou que o Magazine Luiza não demitiu funcionários durante a pandemia e endossou uma campanha chamada “**#NãoDemita**”, que visava reduzir os danos financeiros causados pela pandemia aos colaboradores das empresas. A campanha contou com o apoio de mais de 10 mil empresas que aderiram à causa (Magazine Luiza, 2021).

## 1.2 Justificativa

A pandemia é um tema bastante intrigante e ainda está presente no dia a dia das empresas e trabalhadores. Durante esse período muito se mudou em relação à dinâmica de atividades na sociedade, pois a precaução em relação ao vírus se tornou algo fundamental, principalmente com a utilização do distanciamento social. Devido a presença dessas práticas preventivas, a relação entre empregadores e colaboradores mudou notoriamente, prejudicando muitas empresas que não conseguiram adaptar práticas digitais em tempo hábil (WHO, 2020).

Nesse período, muitas empresas sofreram com grandes prejuízos. Na primeira quinzena de junho de 2020 ou 2021, 1,3 milhão de empresas, que representavam quase 10% das empresas em atividade no Brasil, estavam com suas atividades temporariamente suspensas ou encerradas (SEBRAE, 2021). As restrições impostas pela pandemia do novo coronavírus foram as causas indicadas por 39,4% dos entrevistados (IBGE, 2020).

Pesquisas do SEBRAE (2020) mostraram que as empresas mais afetadas foram as micro e pequenas empresas. A pesquisa revelou que 52,2% das empresas em qualificação de MEI (Microempreendedor Individual) e 34,2% das empresas em qualificação de ME (Microempresa) e EPP (Empresa de Pequeno Porte) não conseguiram exercer suas atividades em 2020, período da pandemia, pois dependiam, necessariamente, de funcionamento presencial (SEBRAE, 2020).

Por outro lado, em estudo feito pelo IBGE (2020), com 2,7 milhões de empresas, 16,2% dos entrevistados declararam que o efeito da pandemia foi pequeno ou inexistente e 13,6% afirmaram que a pandemia trouxe oportunidades e que teve um efeito positivo sobre a empresa.

Nesse cenário, a empresa Magazine Luiza, bem postada digitalmente, conseguiu alavancar suas vendas online em mais de 150% em 2020, priorizando a saúde de seus funcionários, com estratégias que tornassem esse posicionamento viável financeiramente, até mesmo para conseguir manter os seus empregos (Magazine Luiza, 2021).

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo é compreender como as estratégias digitais adotadas pela empresa Magazine Luiza, contribuíram para os resultados positivos alcançados pela empresa, ainda que enfrentando limitações de vendas presenciais e problemas logísticos, decorrentes das adversidades impostas pela pandemia de COVID-19.

### **1.4 Objetivos Específicos**

A compreensão das estratégias adotadas pela Magazine Luiza requer o desmembramento desse trabalho em diferentes objetivos específicos, a saber:

- a) Listar os impactos da pandemia no Magazine Luiza;
- b) Identificar quais as estratégias utilizadas pela Magazine Luiza no seu e-commerce para o enfrentamento a pandemia do COVID-19;
- c) Verificar a importância de um e-commerce bem estruturado;
- d) Analisar como a Magazine Luiza se adaptou ao novo cenário.

O presente trabalho está organizado em 5 capítulos. O Capítulo de Introdução, composto pela contextualização e apresentação do tema, sua relevância para o curso de Sistemas e Mídias Digitais, problematização, justificativa e objetivos.

Capítulo de Fundamentação Teórica, que embasa o trabalho a partir das ideias de autores como Martha Gabriel e Philip Kotler, especialistas em marketing e visão de negócios digitais, para enfatizar a relevância do desenvolvimento de produtos que possibilitem estratégias digitais como maneira de enfrentamento à crise vivida por conta do covid-19.

Capítulo de Metodologia, que descreve os procedimentos para a obtenção dos dados, além dos métodos utilizados no desenvolvimento do trabalho, fundamentados pela teoria de Gil e Robert Yin



No capítulo do *case Magazine Luiza*, foi exemplificado os motivos pelo qual a empresa foi selecionada para o estudo. Além disso, sua trajetória foi detalhada para melhor compreensão do *case*

Capítulo de Análise e Discussão dos Resultados, onde encontra-se a síntese construída a partir da análise de todos os dados obtidos por meio da pesquisa documental realizada.

Por fim, o Capítulo de Conclusão, que traz um apanhado geral dos entregáveis do trabalho, contendo a análise de seu desenvolvimento, os entendimentos após a finalização da pesquisa, as conclusões obtidas com a pesquisa, as dificuldades enfrentadas pelo caminho e as possíveis atividades futuras para ampliar o escopo do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Em 2020, o mundo se deparou com a necessidade de estabelecer uma política de distanciamento social para combater e prevenir a disseminação do novo vírus que circula pelo planeta, o Coronavírus. A necessidade de manter os negócios funcionando foi de fundamental importância para evitar o agravamento de uma crise econômica. No entanto, com o objetivo de minimizar os danos do que viria a ser uma catástrofe de proporções globais, foram propostas estratégias para que as atividades comerciais fossem realizadas, na sua maioria, de forma remota. Essas recomendações buscavam, sobretudo, preservar a vida das pessoas, (WHO, 2020).

Diante do cenário de pandemia e da instauração de uma política de distanciamento social, o posicionamento digital passou a ser de fundamental importância para manter o funcionamento das empresas. Dessa maneira, o marketing digital em conjunto com as estratégias de posicionamento digital em plataformas digitais, se tornaram as engrenagens que mantiveram as empresas funcionando nesse momento difícil.

### **2.1 História do Marketing**

De acordo com Philip Kotler (2018), o marketing evoluiu bastante com o passar dos anos. Em cada uma de suas diversas fases, a utilização do marketing tinha focos e ideias diferentes. Inicialmente, o marketing focava principalmente no produto, favorecendo suas qualidades e diferenciais de mercado que o tornava atrativo aos consumidores. Nesse momento, o marketing foi descrito por Kotler como “Marketing 1.0”.

Na sequência, chega-se ao “Marketing 2.0”: o marketing voltado ao consumidor. Dessa forma, os produtos devem atender as necessidades e anseios do consumidor, tornando o produto atrativo pelo seu potencial de resolver problemas ligados a necessidades específicas de seu usuário, segmentando o mercado, por conta do surgimento dos produtos desenvolvidos para a resolução de tipos específicos de problemas (KOTLER et al, 2017).

Com o surgimento do “Marketing 3.0”, a dinâmica do mercado sofreu grandes mudanças. Nesse momento, os indivíduos deixaram de ser vistos apenas como consumidores de produtos e passaram a ser tratados como seres humanos, com mente, coração e espírito. Assim, o marketing evoluiu para trazer também satisfação funcional, emocional e espiritual.

Atualmente, o marketing evoluiu para uma mescla de ideias do marketing tradicional (focado no produto) e do marketing digital. Essa junção culminou no surgimento do “Marketing 4.0”, fortemente marcado pelo posicionamento e pela imagem das empresas no contexto da economia digital.

Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interações on-line e off-line entre empresas e clientes, mescla estilo com substância no desenvolvimento das marcas e, finalmente, complementa a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores. Ele ajuda os profissionais de marketing na transição para a economia digital, que redefiniu os conceitos-chave do marketing (KOTLER, 2017, p.71).

Com a evolução das teorias e expectativas geradas pelas ações de marketing, percebeu-se que o futuro do marketing reside em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam valores humanos. As marcas deixaram de ser analisadas de forma fria, onde apenas o produto tinha visibilidade e passaram a ser analisadas pelo seu posicionamento, responsabilidade social e responsabilidade ambiental. Assim, os consumidores se sentem mais confortáveis com marcas humanizadas, que estejam alinhadas com suas ideias (KOTLER et al, 2017).

## **2.2 Marketing Inbound e Outbound**

Com a chegada do Marketing 4.0, as estratégias de marketing passaram a ser classificadas em dois grandes grupos de atuação: marketing inbound e o marketing outbound.

Um paralelo entre os conceitos de Kotler e as divisões por grupos de marketing, mostra que o marketing outbound simboliza todos os conceitos e estratégias presentes no marketing 1.0 até o marketing 3.0, mais conhecidos como marketing tradicional por muitos.

No *outbound* marketing, os profissionais de marketing criam ações e campanhas que chamam a atenção pela interrupção, distração ou intervenção. A marca faz propaganda não solicitada para os *leads* em potencial e espera que ele esteja interessado em comprar. Os principais exemplos de mídias *outbound* incluem anúncios de TV, *outdoors*, telemarketing, anúncios de rádio, anúncios de revistas, anúncios de jornal, mala direta e *banners display* na Internet. (GABRIEL, 2020, p.478).

As características mais marcantes do marketing 4.0 ou marketing digital são observadas nas ações do marketing inbound.

O *Inbound Marketing* é uma estratégia de marketing que espera os clientes em potencial darem o primeiro passo. Em vez de fazer propaganda interruptiva, ligações indesejadas ou *e-mail* marketing não esperado, a marca começa oferecendo conteúdo relevante que atrai a atenção dos *leads*. Normalmente, o conteúdo inclui artigos de blogs, e-books, e-mail personalizado, posts em mídias sociais e SEO<sup>1</sup>. (GABRIEL, 2020, p.478).

O marketing é algo muito personalizado e específico, então não se pode atribuir uma certa estratégia e deslegitimar todas as outras óticas presentes no marketing. Não se pode afirmar que o marketing 4.0, por ser mais atual, é a única estratégia possível e que as estratégias utilizadas até o marketing 3.0 não funcionam ou não são efetivas de maneira geral.

Kotler (2018), coloca em seu trabalho “Marketing 4.0”, que o Marketing 4.0 é a junção do marketing tradicional com a trajetória alcançada até o Marketing 3.0, ou seja, nenhum conceito é excludente. Na realidade todos os conceitos são complementares e utilizados em conjunto para a obtenção de um melhor resultado.

## 2.3 Novos tempos do marketing

---

<sup>1</sup> Search Engine Optimization pode ser traduzido como Otimização de Sites para Motores de Busca. De forma simplificada pode ser definido com uma ação para a otimização de sites.

Atualmente, é de fundamental importância obter a empatia do consumidor, convergindo para interesses em comum, atraindo os consumidores para que “vistam a camisa” da empresa, e assim possam realizar a divulgação da empresa involuntariamente, agregando valor para a marca e trazendo cada vez mais cliente para consumirem o produto, tudo isso se repetindo ciclicamente.

Em contrapartida, empresas que não vinculam sua imagem com aspectos positivos e que geram empatia pelos consumidores, podem ter sérios prejuízos.

Recentemente, uma empresa de refrigerantes teve sérios problemas ao tentar vincular sua marca à ideia de bem estar e esporte na competição Eurocopa 2020. Ao ser entrevistado, após uma partida da Eurocopa, um conhecido jogador de futebol da seleção de Portugal, deslocou a garrafa do refrigerante, de modo que não fosse possível associar a imagem do jogador ao produto, por entender que esse seria prejudicial à saúde. No dia seguinte, de acordo com um jornal que veicula notícias no Brasil, o Estadão, a marca havia perdido 4 bilhões de dólares em ações. Esse é um exemplo no qual a marca quis vincular erroneamente seu nome a um conceito distante (Estadão, 2020);

Para Kotler (2017), o papel principal do marketing digital é a promoção da ação e da defesa da marca em ambientes virtuais, guiando os clientes ao entendimento de seu posicionamento e ações digitais. Sendo assim, o “marketing 4.0”, de acordo com Kotler, é a atualização do Marketing que compreende a realidade do consumidor conectado, que é aquele que leva em consideração, na sua decisão de compra, por meio de uma pesquisa analítica, quais as informações disponíveis na internet sobre empresas e produtos.

Nesse momento, os consumidores evoluíram para se tornarem advogados das marcas, ou seja, os clientes satisfeitos não só voltam a consumir os produtos e serviços, mas também influenciam outros indivíduos a consumir a marca. Isso ocorre por estarem em sintonia com as marcas, como colocado anteriormente no “marketing 3.0”, o cliente está alinhado com o discurso proposto pela marca, então o mesmo faz defesa desse discurso sem a necessidade de intervenção direta da marca(KOTLER et al, 2017).

Analisando pela visão de Gabriel (2010), o marketing digital é fundamental para as empresas, pois coloca o empreendimento no mesmo canal de seus possíveis consumidores. Assim, o cliente pode aprender mais sobre a empresa, consultar mais informações sobre os produtos ou serviços, comprar e receber atendimento, ou seja, o cliente realizará a jornada digital completa por meio dos canais digitais.(GABRIEL, 2010)

As visões de Kotler (2017) e Gabriel (2010), se mostram muito próximas quando o assunto são os consumidores de hoje e sua necessidade por informações, amostras e acompanhamento na jornada digital para o consumo de produtos. As companhias estão evoluindo para fornecer uma jornada completa para o consumidor, desde o início, com as informações fornecidas que geram interesse no consumidor, até a obtenção do índice de satisfação para fazer o entendimento de possíveis melhorias na entrega do produto e fidelizar o cliente oferecendo mais serviços e produtos para seu consumo.

## **2.4 Uso de Plataformas**

Por outro lado, um ponto importante para a compreensão do funcionamento do marketing digital é a diferenciação entre plataformas e tecnologias com estratégias, de acordo com Gabriel (2010, p 86-87):

O Facebook não é uma rede social, mas uma plataforma de rede social. A rede social se forma sobre a plataforma e pode até estar sobre outras plataformas também. Assim, uma pessoa ou empresa pode ter uma rede social em que seus membros estejam tanto no Facebook quanto no Instagram e no Twitter.

Nesse caso, a rede social, de acordo com a Gabriel (2010, p 87), pode ser definida como:

Estrutura social formada por indivíduos (ou empresas), chamados de nós, que são ligados (conectados) por um ou mais tipos específicos de interdependência, como amizade, parentesco, proximidade/afinidade, trocas financeiras, ódios/antipatias, relações sexuais, relacionamento de crenças, relacionamento de conhecimento, relacionamento de prestígio etc.

O Facebook seria apenas uma plataforma que favorece a conexão entre os usuários no ambiente virtual, do mesmo modo que existem diversas outras plataformas de redes sociais, como twitter, instagram, youtube e entre outros.

Dessa forma, por meio do facebook, ou outras plataformas, é possível veicular estratégias de marketing digital como: presença digital, marketing de conteúdo e marketing de afiliados.

As estratégias digitais podem combinar os mais diversos tipos de tecnologia, sem, necessariamente, estarem ligadas a plataformas específicas.

Considerando que o profissional de marketing é um estrategista, faz-se necessário que ele conheça cada uma dessas plataformas, tecnologias e estratégias digitais com suas respectivas peculiaridades, para poder usá-las da melhor forma em um planejamento de marketing que atenda aos objetivos propostos (GABRIEL, 2010).

Uma plataforma fundamental para o desenvolvimento digital é o e-commerce, principalmente nesse momento de pandemia, no qual a venda digital é tão importante, atualmente é um canal de vendas bastante utilizado por diversas empresas no Brasil e no mundo.

De acordo com Gabriel (2010), o e-commerce se tornou a modalidade de vendas mais promissora com a era digital e a proliferação da banda larga, smartphones e computadores. Dessa maneira, comprar pela internet se tornou bastante cômodo, prático e seguro reduzindo os impeditivos que os usuários poderiam utilizar para questionar essa prática.

Gabriel (2010) também cita benefícios sobre a utilização do e commerce:

- a) mercado global: a venda física possui limitação de área geográfica, abrangendo apenas algumas regiões com sua venda, enquanto com utilização do e-commerce existe a possibilidade de evoluir de uma base de clientes locais para o mercado global.
- b) disponibilidade de 24 horas: o comércio online sempre está aberto, não necessitando um colaborador para atender em tempo real. A venda pode ser realizada de maneira totalmente automatizada e digital, facilitando o processo para o vendedor e o cliente.

c) marketing direcionado: a empresa possui uma quantidade imensa de dados, podendo fazer análise e entendimento das necessidades do possível cliente e oferecer o melhor produto para atender suas dores. O marketing direcionado está fortemente ligado com a ideia de marketing 4.0 utilizada por Kotler (2017), pois coloca o cliente como foco principal, focalizando no entendimento de suas necessidades, oferecendo algo que lhe ajude com seu problema específico.

## **2.5 Plataformas Digitais X Embates éticos**

Quando se compara o modelo utilizado por empresas no início dos anos 2000 e as estratégias construídas após o desenvolvimento das ferramentas de marketing e plataformas digitais utilizadas para venda, temos uma grande diferença. Como colocado por Martha Gabriel (2020), plataformas digitais estão disponíveis o tempo inteiro, não se cansam e tem custo bastante reduzido.

Como não há necessidade de contratar uma equipe de vendas ou manter uma loja física, os principais custos de comércio eletrônico vão para o armazenamento de produtos. E aqueles que administram um negócio de “dropshipping” (revenda onde o estoque está na fonte) têm investimentos ainda mais baixos (GABRIEL, 2020, p. 182).

No século XXI, com a aparição do marketing 4.0, tornou-se fundamental o conhecimento dos clientes da empresa. Com a utilização das plataformas digitais, se pode ter acesso a uma infinidade de dados sobre o cliente que está desfrutando do serviço digital. Assim, a veiculação de marketing direcionado para os consumidores otimiza o processo de vendas, garantindo um maior resultado.

Com acesso a uma quantidade grande de dados de clientes e uma oportunidade de entender o hábito de compra deles, as empresas de comércio eletrônico podem moldar seus esforços de marketing para fornecer uma experiência melhor e personalizada, assim como encontrar mais clientes (GABRIEL, 2020,p. 182)

Claramente, devido a efetivação da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), as grandes corporações devem utilizar os dados de acordo com as normas



presentes na lei, porém, ainda existem grandes benefícios na utilização desses dados quando o objetivo é exclusivamente auxiliar o consumidor a encontrar produtos que atendam suas necessidades com o menor esforço possível.

Esses Benefícios entram em confronto com os posicionamentos entregues pela legislação, visando proteger e dar autonomia ao consumidor, que por muitas vezes não tem conhecimento da utilização dos seus dados dentro de plataformas gratuitas.

De acordo com Carmina Hissa, especialista em em Direito Cibernético e sócia-fundadora da Hissa & Galamba Advogados:

A LGPD tem um impacto muito grande na cultura das empresas. Hoje, elas não podem mais coletar os dados do jeito que faziam antes, criando, assim, uma cultura de privacidade. Depois desse tempo todo de atuação, a LGPD é uma questão de sobrevivência do negócio, pois é uma proteção dos dados de clientes e colaboradores (HISSA, C. E. V., 2020).

Por outro lado, existem diferenças quando analisamos os dados presentes em diferentes modelos de negócio, por exemplo, se utilizamos dados de consumo de um determinado indivíduo(suas compras mensais de alimentos), por mais que sejam dados com permissão exclusiva do dono das informações, por determinação da LGPD, são infinitamente menos sensíveis do que os dados médicos(medicamentos que o indivíduo utiliza ou problemas de saúde recentes que o indivíduo possa ter sofrido).

Empresas digitais de varejo, se utilizam de dados potencialmente menos sensíveis do que dados obtidos por planos de saúde ou hospitais. Dessa maneira, os impeditivos na obtenção de dados são atenuados, mesmo que a LGPD ainda restringe bastante a obtenção dessas informações, se facilita essa aquisição dos dados.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Estudo

A pesquisa será do tipo estudo de caso único, com caráter descritivo e abordagem qualitativa, fundamentado por uma pesquisa documental.

Para Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que pode ser definida como: investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ou seja, o estudo de caso é o método de estudo mais apropriado para lidar com questões ou fenômenos em específicos contextos ou situações.

Dessa maneira, a definição de Yin (2001) casa perfeitamente com um apontamento de Gil (1999), que define as pesquisas descritivas como fundamentais na descrição de características de determinadas populações ou fenômenos específicos.

Gil também pontua que a pesquisa com caráter descritivo que seu principal objetivo é a descrição de características de determinada população ou fenômeno.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 002, p.42).

De acordo com Robert Stake (2016), o estudo qualitativo é situacional, indicado para objetivos e atividades com contextos únicos, nesse tipo de abordagem a pesquisa possui características bastante específicas que se opõem à generalização. Além disso, Robert Stake (2016, P.25) destaca que o estudo: “É mais holístico do que elementarista, não analítico de forma reducionista. Seu planejamento raramente destaca comparações diretas. Seus contextos são descritos em

detalhes", demonstrando que essa abordagem trata especificamente de um contexto específico, mostrando suas características e detalhes únicos.

### **3.2 Fontes de informações e coletas de dados**

Para a pesquisa, foram selecionados documentos digitais e físicos, incluindo documentos que fizessem algum tipo de referência às ações realizadas e estratégias adotadas pela empresa Magazine Luiza durante o tempo da pandemia. Sobre o conteúdo selecionado, foram priorizados documentos que mostrassem algum tipo de benefício ou ganho alcançados a partir das ações e estratégias adotadas pelo Magazine Luiza.

Além disso, foram pesquisados documentos referentes ao resultados alcançados a partir de ações e estratégias adotadas por outras empresas do setor, que serviram como contraponto e possibilitaram uma comparação com os resultados obtidos pela Magazine Luiza a partir das ações e estratégias adotadas para o enfrentamento da pandemia.

Para reforçar o caráter qualitativo da pesquisa, também foram analisados documentos que mostrassem os benefícios de adotar estratégias similares às utilizadas pela Magalu. A pesquisa documental buscou evidenciar a importância do e-commerce, para fortalecimento da presença digital e ampliação do tempo de produtos a mostra do consumidor, ou até mesmo a relevância de prezar pelos colaboradores em momentos de crise, tornando a saúde e qualidade de vida dos colaboradores parte fundamental para o enfrentamento do problema.

É fundamental que um estudo de Caso possua inúmeras visões sobre o acontecimento com enfoque no caso específico, pois como dizia Gil:

No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002, p.55).

A escolha das fontes das informações e a coleta dos dados aconteceu por meio de observação sistemática e, principalmente, a partir da análise de documentos.

Nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos (GIL, 2002, p.141).

De acordo com Yin (2001), são necessárias mais de uma técnica, pois obter dados por diferentes procedimentos é fundamental para garantir a qualidade do estudo.

No estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador (YIN, 2001, p. )

Para a observação, a coleta pode assumir 3 modalidades diferentes, são elas: espontânea, sistemática e participante. Para Gil (2017), a modalidade de observação sistemática é a que mais se compatibiliza com estudo de caso de caráter descritivo. Nesse caso, o pesquisador conhece quais os aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significantes para os objetivos da pesquisa. Assim, o mesmo pode elaborar um plano para orientar a coleta, analisar e interpretar os dados.

A observação sistemática é frequentemente utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação (GIL, 2008, p.123)

A consulta de documentos é fundamental para qualquer tipo de estudo de caso. É nela que torna-se possível obter informações necessárias referentes à estrutura da organização, indivíduo ou situação estudada. Essas informações podem

inclusive auxiliar na elaboração das entrevistas e nos planos de observação, por esse motivo são imprescindíveis no estudo de caso. Os dados mais utilizados pelos pesquisadores são: documentos pessoais, documentos administrativos, material publicado em jornais e revistas, publicações de organizações, documentos disponibilizados pela Internet, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios (GIL, I, 2017).

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p.45).

De início, foi pesquisado sobre o cenário geral, a partir de dados publicados em pesquisas do Fundo Monetário Internacional - FMI, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, WHO - Organização mundial da saúde, entre outros, que mostravam o Brasil passando por sérios problemas sanitários e econômicos. Logo após, foram realizadas pesquisas em dados de grandes veículos de informação, instituições especializadas em análise de dados e o portal de relação com investidores, compreensão do momento do Magazine Luiza.

Por fim, foram analisadas as empresas após a adaptação na pandemia, de como as empresas haviam se adaptado e como estava o novo cenário, após a utilização de estratégias para amenizar os problemas causados pela pandemia do COVID-19.

Tudo isso, para compreender a situação de maneira mais generalizada, de como o país estava. Essas informações foram utilizadas para comparar com a situação do Magazine Luiza, para entender onde a empresa se situava em relação a crise.

### **3.3 Organização e Cruzamento dos dados**

Inicialmente, foi feita uma pesquisa documental, que buscava identificar dados relevantes que se referissem a Magazine Luiza e principalmente aos seus

resultados de vendas, lucratividade e receita bruta nos anos de ocorrência da pandemia, pois foi o momento que foi captado para a realização dessa pesquisa.

O segundo passo, foi excluir os dados que não possuíssem fontes, não estivessem relacionados com os anos de ocorrência da pandemia, ou não tivessem relação com a empresa Magazine Luiza. Pois, fazia-se importante entender as realizações da empresa, antes de analisar outras empresas para efeito de comparação.

Os dados utilizados do portal do Magazine Luiza, foram imprescindíveis para entender a realidade do Magazine Luiza e compreender o quão desafiador foi esse período ao longo do qual a empresa enfrentou a pandemia de COVID-19.

Foram analisadas pesquisas sobre notícias, em grandes veículos de mídia do Brasil, que mencionasse de alguma forma a empresa, como referência no enfrentamento da pandemia, do ponto de vista de presença digital com políticas como as utilizadas para não prejudicar seus colaboradores em campanhas digitais, campanhas de vendas digitais, atividades de logística e entre outros.

Esse tipo de Notícia, demonstra quais tipos de decisões ou estratégias foram utilizadas e como elas foram fundamentais para a obtenção dos resultados positivos da empresa.

Logo após a obtenção de dados relevantes sobre o Magazine Luiza, foi dado início a pesquisa sobre outras empresas, com o objetivo de comparar os resultados alcançados durante o mesmo período.

Isso não se mostrou diferente quando foi analisado o rendimento das empresas de maneira geral no país nesse momento. Muitas empresas fecharam, e por meio de avaliações de órgãos de pesquisa brasileiros, a pobreza se intensificou e a renda diminuiu bastante.

Após a percepção das dificuldades encontradas pelas empresas no período da pandemia, se fez necessário identificar empresas que haviam passado por esse momento e se adaptado ao novo modelo, com estratégias e políticas que garantiram segurança e renda aos colaboradores.

Foram analisadas notícias e dados correlatos acadêmicos ou teses de dissertação sobre a empresa ou sua postura no enfrentamento da pandemia, que

relataram sobre empresas que haviam se adaptado ou até mesmo surgido no novo modelo.

Nessas pesquisas foram identificadas grandes empresas como a Dell e General Motors, que tiveram grande desempenho e agilidade na condução e disponibilização de recursos para seus colaboradores trabalharem em *Home Office*.

Por fim, por meio de pesquisas e boas práticas descritas na literatura por meio de Kotler (2018) e Martha (2020), foram identificadas atividades que se faziam necessárias para que as empresas possuíssem plataformas digitais (e-commerces), que lhes oferecessem resultados positivos, conduta fundamental dentro do período da pandemia, tendo em vista que as vendas presenciais estavam totalmente impedidas, ou reduzidas devido aos problemas decorrentes da pandemia do COVID-19.

### 3.4 Cronograma

Período	Atividade
Mês 1	Definição das questões a serem respondidas pelo estudo de caso: Por quê e como? Por que as estratégias digitais adotadas pela empresa Magazine Luiza contribuíram para os resultados positivos alcançados pela empresa durante a pandemia? Quais os impactos da pandemia em empresas como a Magazine Luiza? Quais as estratégias utilizadas pela Magazine Luiza no seu e-commerce? Qual a importância de um e-commerce bem estruturado? Como as empresas de maneira geral se adaptaram ao novo cenário ? Levantamento das fontes de evidências. Identificação dos documentos a serem analisados.
Mês 2	Seleção dos documentos para análise bibliográfica
Mês 3	Leitura dos documentos selecionados. Sistematização e análise dos dados levantados nos documentos
Mês 4	Redação do trabalho Final e Defesa.

## 4 CASE MAGALU

A empresa surgiu como o sonho de empreender do casal de vendedores Luiza e Pelegrino Donato. O casal tinha o sonho de constituir um comércio que gerasse emprego para toda a família em Franca, interior de São Paulo. Essa iniciativa desenvolveu então a rede de varejo Magazine Luiza S.A.

Em 1957, o casal de vendedores comprou uma pequena loja de presentes que existia na Região. Nesse mesmo ano, os donos desenvolveram um concurso para definir qual nome teria o seu empreendimento. Utilizando uma rádio local para fazer o anúncio do concurso, foram convidados todos os clientes para o concurso que definiria o nome da Loja.

Nessa época a senhora Luiza era uma vendedora muito conhecida na cidade então os ouvintes escolheram o seu nome como alcunha da loja. Nesse momento surgiu o Magazine Luiza, empresa focada na inovação para a realização de sua caminhada como grande empresa.

Em 1974, foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos e, em 1976, foi adquirido, as Lojas Mercantil, grande empreendimento existente na região de São Paulo, com filiais em outras cidades da região.

Em 1983, a empresa começou a crescer demais, surgiu a necessidade de sair de São Paulo, então começou a expansão inicialmente no triângulo mineiro.

Três anos após o início da expansão da empresa, seu primeiro centro de distribuição foi inaugurado, em Ribeirão Preto, com automatizações e logística ágil e inteligente, adjetivos esses que sempre rodearam a empresa que é referência em inovação e desenvolvimento criativo.

No ano de 1991, ocorreu algo fundamental para o desenvolvimento da empresa: uma reestruturação societária da Magazine Luiza. Nesse mesmo ano, Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora Luiza Trajano Donato, assumiu a liderança da organização, na qual permanece como Diretora Executiva até os dias de hoje. Luiza, deu início a uma grande transformação no modelo de gestão da empresa, com o objetivo de fortalecer a sociedade para o século seguinte.



Em 2005, foi realizado um aporte de capital na Magazine Luiza, uma grande investidora internacional de private equity, com presença internacional, presente em mais de 20 países.

No mesmo ano, a Magazine Luiza se associou à Cardif, empresa do Grupo BNP Paribas, para a criação da Luizaseg, uma seguradora responsável por produtos de garantia estendida e seguros, com gestão compartilhada. Além disso, no final do mesmo ano, foram criadas a Rádio, Tv e o Portal da Luiza, mostrando que a empresa já cuidava da sua presença digital e relacionamento com o cliente mesmo no começo do Século.

Em 2008, foram inauguradas, simultaneamente, mais de 40 lojas na Cidade de São Paulo, o maior mercado consumidor do País. A empresa, que iniciou apenas com algumas dezenas de colaboradores, já impactava milhões de pessoas, somando clientes e colaboradores.

O grande crescimento da empresa e os prêmios recebidos ao longo dos anos despertou o interesse de investidores, que identificaram o potencial da rede varejista. Então, em junho de 2011, foi realizado o processo de Oferta Pública Inicial de Ações (IPO).

Esse foi um passo muito importante para a estratégia de crescimento da empresa, pois o montante captado favoreceu a empresa e seus projetos de expansão, impactando de forma positiva no desenvolvimento de todo o ecossistema da Magazine Luiza, na criação de oportunidades de emprego e geração de renda, além do desenvolvimento social.

Em 2014, com objetivo de fomentar a inovação dentro da empresa, foi criado o Luizalabs, o centro de inovação e pesquisa da Magalu. No ano de 2015, já com mais de 700 lojas pertencentes ao grupo, espalhados por todo o país, o Magazine Luiza deu início a um novo ciclo, o Ciclo da Transformação Digital com o lançamento de um novo aplicativo mobile o Magalu e a implantação do Mobile Vendas em 180 lojas.

Em 2016, o Magazine Luiza, já era a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo. Nesse ano, foi desenvolvido o seu market place, o Magalu, referência em termos de inovação e praticidade ao consumidor.

Seguindo o exemplo dos anos anteriores, em 2019 a empresa adquiriu um dos maiores e-commerces do Brasil, o Netshoes, mostrando que a presença digital e envolvimento com vendas online são um forte encaminhamento para a empresa, mesmo antes da pandemia de COVID-19.

Também em 2019, as vendas totais do Magalu foram de 27,3 bilhões de reais. A empresa também possui reconhecimento nacional, sendo vencedora de inúmeros prêmios nos últimos anos, no ano de 2017 a empresa foi apontada como uma das 10 empresas mais inovadoras do Brasil pela revista “Fast Company”. Além disso, a empresa foi eleita como a quarta melhor companhia para se trabalhar no Brasil, no prêmio GPTW (Great Place to Work).

Anos depois com a criação do Magalu em conjunto com toda a rede varejista física da empresa a companhia se tornaria uma das maiores redes varejistas do Brasil e do mundo, investindo sempre em inovação e nos seus colaboradores, criando uma fórmula que inspira muitos varejistas por todo o país.

A Magazine Luiza está presente em diversos ambientes. Sua principal força vem do ambiente digital, o ambiente mais explorado durante a pandemia. De acordo com o RI (Relação com Investidores) da Magazine Luiza, a empresa tem como foco a obtenção de novos clientes e crescimento por meio de diferentes estratégias de marketing.

Atualmente, a empresa possui cerca de 35 mil funcionários em atividade e está entre as 10 marcas mais valiosas do Brasil, de acordo com pesquisa da Interbrand. Nos últimos anos, o Magalu fez a opção estratégica pelo crescimento exponencial, por atingir um ritmo de expansão que multiplique o tamanho e a abrangência da empresa, fazendo com que ela permaneça relevante na economia digital.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Análise das Estratégias

Para os resultados da pesquisa, foram identificadas as estratégias que levaram a Magazine Luiza a obter os resultados que permitiram grande desenvolvimento da empresa mesmo diante da situação crítica vivida em 2020 com a pandemia do coronavírus.

Dentre elas se destacam: a inclusão digital, por meio das redes sociais, convidando o consumidor a se educar digitalmente, utilizando os vendedores como agentes principais dessa mudança de pensamento.

Outra grande estratégia utilizada pela empresa é a digitalização das suas lojas físicas, para reduzir a fricção da venda, facilitando o processo, se utilizando de estoques físicos para auxiliar.

O portal de relação com investidores da Magazine Luiza lista algumas estratégias praticadas pela empresa em ambiente virtual e físico, com ênfase para estratégias de cunho digital.

Como indicado pelo portal, a empresa busca em uma das estratégias a digitalização das lojas físicas, algo muito importante para o período da pandemia, pois como colocado por Martha Gabriel, ainda no capítulo da fundamentação teórica, possuir vendas digitais garantem grandes resultados em volume de vendas e presença digital. A digitalização das lojas físicas possibilita a interação com o cliente 24 horas por dia, conseguindo gerar melhores resultados com menores custos. Empresas que implementam e desenvolvem o comércio eletrônico ou digital alcançam diferentes benefícios em comparação às empresas que se utilizam apenas de práticas tradicionais para vendas de seus produtos com lojas físicas.

A pesquisa identificou que o Magazine Luiza utilizou uma mescla das duas estratégias, disponibilizando aos seus clientes a opção de suporte físico e digital, favorecendo a entrega em todas as situações. O cliente pode optar por receber seus produtos em casa, ou até mesmo ir retirar os produtos nas lojas de sua

conveniência. Do ponto de vista logístico, essa estratégia foi fundamental para a entrega dos produtos com a qualidade e velocidade proposta pela empresa.

Além disso, é importante analisar a importância do e-commerce praticado pelo Magazine Luiza. O modelo adotado pela empresa automatiza todo o processo, dispensando a necessidade de um profissional para realizar a venda. No entanto, demanda ações de marketing qualificadas para conseguir levar suas ofertas até os seus clientes. A abordagem utilizada pelo e-commerce do Magazine Luiza torna o processo de compras mais prático para os clientes, além de facilitar a logística de estoque e entrega.

De acordo com a pesquisa realizada, existem inúmeros benefícios em se utilizar canais e plataformas digitais para veicular anúncios e efetivar vendas. É importante destacar as vantagens da quebra da limitação geográfica, pois as empresas que adotam o comércio digital podem vender seus produtos para clientes de outras localidades, sem a necessidade de investimento em estoques descentralizados, o que gera problemas com custos e logística. Com o comércio eletrônico, em muitos casos os produtos são despachados para os clientes, diretamente pelos fabricantes.

De acordo com as pesquisas realizadas, as informações levantadas no portal do Magazine Luiza se cruzam com a teoria de Kotler e Gabriel. O atendimento do cliente realizado apenas por meio de lojas físicas será sempre limitado às questões de tempo e localização geográfica. Identificou-se que para superar essas limitações, resultantes do atendimento em lojas físicas, a MAGALU investiu em estratégias com o objetivo de expandir suas vendas e participação no mercado por meio do marketing digital.

As vendas também são realizadas em espaços físicos, mas sempre existem incentivos para as vendas na plataforma digital. Nesse caso, a empresa utiliza políticas como descontos ou facilidades no recebimento dos produtos, em práticas como "retire seu produto em duas horas", ou "retire seu produto em até 1 dia útil". Assim, favorecendo a utilização do comércio digital pela empresa, o faturamento se alavanca pela presença em amplos espaços.

A presença da empresa em muitos canais sempre foi incentivada. O portal de relação com investidores da empresa deixa evidente que a multicanalidade é algo presente na cultura do Magazine Luiza.

Estratégias como essa, foram extremamente importantes, pois como observou-se ao longo da evolução das teorias de marketing, até a chegada do Marketing 4.0, percebe-se que o consumidor deseja algo cada vez mais personalizado. Escolher a melhor forma de se comunicar com os seus clientes ou entender as suas necessidades de consumo é fundamental para manter o bom relacionamento e o crescimento das vendas.

Criando assim, um nicho de consumidores que possuem apego ao produto e vão realizar a divulgação de marketing de forma involuntária, se tornando verdadeiros “advogados do produto”, realizando vendas e divulgação para a empresa de forma indireta.

Outro ponto para se destacar na multicanalidade, utilizando esse modelo híbrido entre comércio físico e digital, é a possibilidade de vendas constantes, um comércio digital, não tem limitação de horário de trabalho, pois as compras do site são processadas digitalmente, sem a necessidade de um colaborador para efetuar-las, garantindo que a venda ocorra durante 24 horas por dia, sem intervalos e cumprindo qualquer demanda imposta pelos consumidores do produto.

Por outro lado, no caso do consumidor não possuir questões pertinentes como impedimentos geográficos, o mesmo pode consumir na loja mais próxima, aproveitando uma promoção, ou compra imediata para economizar tempo.

Aliado ao conceito de funcionamento otimizado nesse cenário, temos também a ideia de redução de custos, pois com a realização das atividades operacionais sendo realizadas de forma automatizada, o custo é reduzido significativamente.

Os custos serão distribuídos apenas em manutenção dos serviços relacionados a operacionalização do site (Plataforma digital) e ao armazenamento dos produtos. Algo naturalmente calculado no Custo de Aquisição do Cliente (CAC), sendo aumentado de acordo com a necessidade e agressividade do mercado.

## 5.2 Impacto da pandemia

Utilizar o exemplo da empresa Magazine Luiza para generalizar o comportamento das empresas no enfrentamento da pandemia do covid-19 pode ser um equívoco, principalmente quando nos dedicamos a analisar o panorama geral da economia durante a pandemia.

De acordo com dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), durante o intervalo de 2 anos da pandemia, quase 600 mil empresas fecharam suas portas devido às dificuldades impostas por esse evento (IBGE, 2020).

O distanciamento social e a precariedade ou inexistência de políticas públicas de assistência social durante esse período, resultaram no fechamento de empresas, o que impactou diretamente na população, que passou a enfrentar o desemprego e, conseqüentemente, a redução de renda para as famílias brasileiras.

Dados como esses, revelaram o agravamento da crise sanitária e econômica no país. O fechamento das empresas provocou um número incontável de indivíduos sem renda, ou se submetendo a situações precárias para obter um valor mínimo para sua sobrevivência e ou de sua família.

Frente a isso, de acordo com dados da Fundação Getúlio Vargas, a linha da pobreza triplicou durante a pandemia, atingindo o incrível número de 27 milhões de pessoas. Esse dado corresponde a 12,8% da população brasileira e se refere a indivíduos que recebem até R\$ \$246,00 (US \$43,95) por mês. (FGV, 2021).

Comparar a situação precária do Brasil com os resultados da empresa Magazine Luiza, ou qualquer grande empresa que possui capital e estruturação para conseguir manter sua estrutura e de seus colaboradores durante a pandemia, demonstra uma realidade assustadora, em um país no qual o desenvolvimento e inovação, se tornaram, exceções.

Para minimizar os eventos drásticos ocorridos na pandemia, algumas empresas tomaram medidas para apoiar seu trabalhadores, por exemplo, o Magazine Luiza encabeçou uma campanha chamada “#NÃO DEMITA”, que auxiliou

na redução dos danos causados pela pandemia, mas não foram suficientes para impedir em muitos casos o agravamento dos problemas.

Tudo isso, devido ao descaso e escassez de práticas de distribuição de renda e redução da pobreza, nesse momento tão complicado para o país. Mostrando a importância da compreensão da realidade do país.

### **5.3 Adaptação da Pandemia**

Analisando o número de empresas que fecharam suas portas na pandemia, pode-se entender que os impactos da pandemia modificaram perpetuamente o modo de se empreender na sociedade brasileira e mundial.

Inicialmente, esse processo de adaptação gerou muitos problemas e custos para empresas pouco adaptadas com o modelo a distância. Essa adaptação se deu pelos consumidores que já possuíam maior entendimento e experiências que facilitam esse modelo de trabalho, como podemos ver em empresas como Amazon, que possuíam um processo digital de venda bastante fortificado mesmo antes do início da pandemia do Covid-19.

De acordo com pesquisa Webshoppers conduzida pela consultoria Ebit/Nielsen em parceria com Bexs Banco, a alta do faturamento digital se deu pela quantidade de pedidos realizados durante o ano de 2020, 30% maior que os realizados no ano de 2019, ano anterior a pandemia.

Nas palavras do líder de e-commerce da Ebit/Nielsen, Osanai (*apud*, INGIZZA, 2021.p.1) em matéria publicada em 25 de maio de 2021 no Estadão:

O brasileiro mostrou estar totalmente ambientado com o ambiente de compras online. Esse processo amadureceu de maneira muito rápida por causa da pandemia. E os comerciantes souberam transformar a dificuldade em maiores ganhos oferecendo um serviço ágil, confiável e eficiente.

Dessa forma, o consumidor se tornou totalmente adaptado ao novo momento que o mundo está vivendo, o brasileiro se mostrou resiliente em um ambiente totalmente digital. Isso se refletiu no mercado, de acordo com a mesma pesquisa da Ebit/Nielsen de 2020, o brasileiro comprou mais, 55,1% das vendas

feitas pela internet foram realizadas pelo Smartphone, 79% a mais do que em 2019 e surpreendentemente 176% a mais que em 2018 (Pesquisa Ebit/Nielsen - 44ª edição. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>).

Isso mostra, que o consumidor já se encaminha a adaptação do ambiente digital, mas a pandemia acelerou esse processo para os consumidores devido às práticas necessárias pelas empresas para garantir a segurança dos colaboradores e clientes que quisessem estar presencialmente nas lojas.

O salto de presença digital da região nordeste do Brasil é uma informação importante de se ressaltar. Apesar do sudeste continuar simbolizando 52% das vendas digitais em 2020, o nordeste cresceu seu consumo de 18,7%, em 2019, para 31,8%, em 2020. Isso mostra que as vendas por plataformas digitais são realidade em todas as partes do Brasil, promovendo o desenvolvimento da região e a adaptação do consumidor em todo o país.

Contudo, não foram só os consumidores que se adaptaram e mudaram sua forma de comprar e interagir com os produtos digitais. Boa parte das médias e pequenas empresas também se adaptaram a esse novo cenário.

De acordo com Sabino (2020), consultora do Sebrae-SP, “em poucos dias, as organizações fizeram uma grande adaptação para que suas operações pudessem ter continuidade mesmo com os seus colaboradores em casa”.

É importante ressaltar, que de acordo com a associação brasileira de comércio eletrônico (ABComm), as vendas pela internet tiveram uma redução de 19% no mês de março de 2020, data que marca o início da pandemia no Brasil. Porém, logo mais, no mês seguinte, em abril de 2020, as vendas já simbolizaram um aumento de 47% em comparação ao mesmo período em 2019.

Esses dados, simbolizam a rápida adaptação das empresas brasileiras na situação de dificuldade que a crise da pandemia proporcionou. Mesmo com as dificuldades financeiras e de logística, houve um grande movimento de adaptação de modelo de negócio que proporcionou a alta nas vendas digitais, impedindo o encerramento das atividades de muitas empresas do mercado brasileiro.

Dessa forma, não foram apenas pequenas empresas que se adaptaram de forma rápida à crise provocada em 2020. De acordo com Luciane Dalmolin,



diretora de vendas para pequenas e médias empresas da Dell no Brasil, em matéria publicada pelo Estadão em maio de 2020, em março a empresa já possuía cerca de 3.000 funcionários em home office.

Em 18 de março de 2020, a Dell já havia realizado toda a integração para que os colaboradores tivessem condições de realizar o trabalho de forma remota. Esse dado torna-se impressionante, tendo em vista que foi realizado em apenas 7 dias do decreto de estado de pandemia, informado no dia 11 de março de 2020 pela Organização mundial da saúde(OMS).

De acordo com as pesquisas realizadas, outro exemplo de grande empresa que teve rápida adaptação no cenário da pandemia foi a General Motors.

A empresa mudou totalmente sua abordagem, dentro da pandemia aproveitou seu amplo potencial fabril e modificou a produção para produzir ventiladores pulmonares, personalizando sua entrega de acordo com a demanda necessária pelo público.

Em Abril de 2020, de acordo com matéria publicada pela Forbes, apenas 2 meses após a declaração de estágio pandemia pela OMS, a empresa já se preparava para entregar seu primeiro lote com mais de 600 respiradores mecânicos.

#### **5.4 Importância do e-commerce durante a pandemia**

O trabalho permitiu observar o crescimento da presença digital dos consumidores e das empresas, mostrando o quanto as estratégias de e-commerce tornaram-se importantes nesse contexto de pandemia.

O aumento da presença digital dos consumidores foi suficiente para gerar discussões a respeito da qualidade das empresas que não estão presentes nas redes sociais, não adotam estratégias de marketing em canais de comunicação ou plataformas de vendas de produtos online.

Nesse cenário, a venda de produtos digitais se tornou fundamental. Possuir um e-commerce se tornou indispensável, pois com o aparecimento da crise do COVID-19 e todas as limitações físicas impostas, a remoção das barreiras

geográficas tornou-se imprescindível para a manutenção da quantidade de vendas e fidelização dos clientes.

Além das questões geográficas, dentro das análises realizadas, o e-commerce se mostrou produto fundamental para a fidelização do cliente, pois para permanecer na plataforma, deve-se fornecer dados para realizar *login* e utilizar a plataforma digital.

Possuir as informações sobre os hábitos de compras dos clientes favorece o processo de vendas para os mesmos. De posse dessas informações, a plataforma de e-commerce pode oferecer produtos personalizados para as necessidades específicas dos clientes.

Essa prática ratifica a teoria de Kotler (2018). Percebe-se que oferecer produtos personalizados para o cliente favorece o processo de venda como um todo. Na era do marketing 4.0, o cliente é o principal decisor sobre o encaminhamento dos serviços.

Além da questão digital, o e-commerce fortalece a ideia de multicanalidade, pois a presença digital não exclui a existência de um comércio físico. Essa estratégia é percebida em empresas que possuem forte e-commerce como, o Magazine Luiza, Lojas Americanas e Shoptime que oferecem aos seus clientes a possibilidade de realizarem suas compras por meios físicos, digitais ou pela combinação dos dois modelos.

Se utilizar de processos físicos e digitais em conjunto, pode favorecer a empresa e o consumidor. Do ponto de vista logístico, a utilização de plataformas digitais auxiliam o processo de venda física, pois reduzem o número de indivíduos, facilitando o processo de venda.

Observou-se que empresas como Americanas, Shoptime e Magazine Luiza já se utilizam desse modelo de negócio. As três empresas oferecem aos seus clientes a possibilidade de retirarem suas compras diretamente na loja, reduzindo de forma significativa os custos de frete.

## 6 CONCLUSÃO

A chegada da pandemia e todas as suas implicações prejudicou muitas empresas que não estavam preparadas para esse novo cenário. A pesquisa realizada e a análise do panorama geral permitiu o entendimento do quanto a pandemia de COVID-19 afetou indivíduos e empresas por todo o planeta.

A alternativa encontrada pelas empresas para a sobrevivência nesse contexto de pandemia e distanciamento social foi a rápida adoção de um efetivo posicionamento digital, por meio de estratégias bem elaboradas de e-commerce e reestruturação da logística de estoques e distribuição de produtos.

Observou-se que as empresas que já adotavam esses modelos de negócios marcados pela presença digital, alcançaram melhores resultados ao longo dos últimos 2 anos marcados pela pandemia.

Do ponto de vista do consumidor, a crise acelerou um processo que já vinha sendo desenhado há alguns anos. A prática do comércio eletrônico não era totalmente nova para as empresas que acompanhavam o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação e processo de inovação digital.

Por outro lado, a capacidade e a velocidade para a adaptação às novas condições impostas pela pandemia não se mostrou algo comum. No Brasil, incontáveis indivíduos e empresas sofreram com problemas financeiros e foram forçados a mudar ou a abandonar os planos feitos antes da pandemia.

O crescimento no número de fechamento de empresas mostrou-se uma dura realidade. Além disso, empresas que não chegaram ao ponto de fecharem as portas, registraram o que sofreram e como foram afetadas negativamente pelos acontecimentos provocados pela pandemia.

Dentro desse cenário, encontra-se a Magazine Luiza, empresa que mesmo cercada por dificuldades e incertezas conseguiu contornar a maior das crises, se colocando em uma posição de destaque apresentando crescimento e desenvolvimento ao longo dos últimos 2 anos.

O objetivo deste estudo era compreender como as estratégias digitais adotadas pela empresa Magazine Luiza contribuíram para esses resultados

positivos, ainda que enfrentando limitações de vendas presenciais e problemas logísticos, decorrentes das adversidades impostas pelo vírus.

A pesquisa documental encontrou inúmeros desafios, pois por se tratar de um tema relativamente novo, não existem tantos estudos estatísticos para enfatizar as mudanças que as empresas sofreram ao decorrer da crise pandêmica.

Tendo dito isso, a pesquisa por meio de notícias dos grandes veículos de comunicação e estudos realizados por instituições e órgãos públicos e privados, auxiliaram bastante na compreensão dos impactos reais da pandemia, do ponto de vista analítico estatístico e da população.

Conclui-se que um modelo de gestão com ênfase em inovação e uma grande preocupação em se antecipar às crises, adotando estratégias criativas e sustentáveis, foram de grande relevância para o desenvolvimento do Magazine Luiza.

As estratégias bem elaboradas e adotadas, antes mesmo da chegada da crise, contribuíram para a realização de marcos inalcançáveis para outras empresas do mesmo segmento, mesmo em cenários ideais, sem a presença da pandemia.

As estratégias adotadas pelo Magazine Luiza foram fundamentadas em conceitos como, multicanalidade, utilização de plataforma digitais para alavancar as vendas, presença digital em campanhas de marketing, digitalização de suas lojas físicas e logística bem construída focada no bem-estar dos colaboradores e consumidores utilizadas como estratégias, fizeram toda a diferença para o desenvolvimento da empresa, mesmo na crise.

Essas estratégias também foram percebidas em ações implementadas por grandes empresas como Americanas e Shoptime, concorrentes diretas da Magazine Luiza, e a General Motors, que assim como o Magazine Luiza precisaram se adaptar ao novo cenário.

Tudo isso contribuiu para o crescimento e manutenção do Magazine Luiza, fortalecendo a empresa do ponto de vista financeiro, digital e social. Transformando a experiência gerada em um grande case de sucesso para referência global.

Por fim, como contribuição para um trabalho futuro, seria interessante cogitar entrar em contato com o Magazine Luiza por meio de colaboradores, realizar entrevistas, e compreender como são as estratégias com uma visão mais pragmática, com o ponto de vista de quem atua diariamente no processo.

Além disso, analisar se existem mais estratégias utilizadas pela empresa, como por exemplo a presença de alguma campanha interna para motivação dos colaboradores, ou se utilizam endomarketing na empresa. Agregar esses elementos podem ajudar a compreender a parte interna da empresa e contribuir para a melhor compreensão dos aspectos externos.

## 7 REFERÊNCIAS

DOS PASSOS, Ana Paula Pereira et al. Tem no Magalu: **Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante o COVID-19**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. Spe, p. e200233-e200233, 2021.

ESTADÃO, Economia e Negócios. **Como pequenas e médias empresas estão se adaptando ao novo cenário do mercado**, 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,como-pequenas-e-medias-empresas-estao-se-adaptando-ao-novo-cenario-do-mercado.70003303912>

EBIT/NIELSEN, Ebit, **44<sup>a</sup> ed. Webshoppers**, 2021. Disponível em: <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. Acesso em: 29 de Jan. de 2021.

EXAME, Negócios. **Vendas no e-commerce brasileiro crescem 41% em 2020, diz Nielsen/Ebit**, 2021. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/vendas-no-e-commerce-brasileiro-crescem-41-em-2020-diz-nielsen-ebit/>>

FORBES, Negócios. **Adaptação à pandemia: como 3 companhias estão conseguindo superar as adversidades**, 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/principal/2020/04/adaptacao-a-pandemia-como-3-companhias-estao-conseguindo-superar-as-adversidades/>>

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. Novatec Editora, 2010.

Gil, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. Atlas editora, 2017.

KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Editorial Almuzara, 2018.

INGIZZA, 2021. **Vendas no e-commerce brasileiro crescem 41% em 2020, diz Nielsen-ebit**. Publicado em: 25/03/2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/vendas-no-e-commerce-brasileiro-crescem-41-em-2020-diz-nielsen-ebit/>. Acesso em 25/03/2021.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MAGAZINE LUIZA. **Magazine Luiza Relação com Investidores**, 2020. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 20 de Agosto de 2020.

Nery, Carmen. **Pesquisa Pulso Empresa**. Toda Matéria, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 22 fev. 2021.

Pesquisa FMI - **World Economic Outlook database**. Publicado em: 14 de Abril de 2020, Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/April/download-entire-database>

Pesquisa IBGE - **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas**. Publicado em: 16 de agosto de 2020, Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28891-pesquisa-pulso-empresa-38-6-das-empresas-sentiram-impacto->

negativo-da-pandemia-na-primeira-quinzena-de-agosto#:~:text=Estatísticas%20experimentais-,Pesquisa%20Pulso%20Empresa%3A%2038%2C6%25%20das%20empresas%20sentiram%20impacto,na%20primeira%20quinzena%20de%20agosto&text=Dos%203%2C2%20milhões%20de,pandemia%20afetou%20negativamente%20suas%20atividades.

Pesquisa IBGE - **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Publicado em: 16 de agosto de 2020, Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>

PORTAL TECMUNDO, **Um ano de pandemia: o que a covid-19 mudou em nossas vidas?**, 2021. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/212389-ano-pandemia-covid-19-mudou-nossas-vidas.html>

Pesquisa SEBRAE – **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios** – 3ª edição. Coleta: 30 de abril a 5 de maio de 2020, Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c9d50d3412270611e9e9a9999a40c0a5/\\$File/19510.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c9d50d3412270611e9e9a9999a40c0a5/$File/19510.pdf)

SABINO, Michelle. **Como pequenas e médias empresas estão se adaptando ao novo cenário do mercado**. Revista Estadão. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,como-pequenas-e-medias-empresas-estao-se-adaptando-ao-novo-cenario-do-mercado,70003303912>. Acesso em: 25 de março de 2021.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso Editora, 2016.



World Health Organization . “**WHO Director-General's.**” *World Health Organization*, 11.mar.2020,<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.