

Área Temática: Estratégia

**O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO DA MAGALU**

RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo analisar as adequações estratégicas e a gestão de projetos das atividades da Magalu durante a pandemia da Covid-19. O referencial teórico do trabalho aborda dois conceitos determinantes para compreender as ações da Magalu durante a pandemia, sendo as seguintes temáticas: planejamento estratégico e gerenciamento de projetos. Tais perspectivas foram tratadas para contextualizar a forma e importância que ações respaldadas a partir das estratégias e do gerenciamento de projetos podem auxiliar os gestores na tomada de decisões efetivas, sobretudo em eventos imprevisíveis como a Covid-19. Em relação aos aspectos metodológicos, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando-se da análise documental para coletar os dados referentes a Magalu. Já o processamento dos dados coletados foi feito por meio da análise de conteúdo, sendo categorizados conforme a definição de análise. Os resultados mostraram que a organização durante a pandemia adotou diversos elementos referentes ao planejamento estratégico, adotando práticas de gestão para enfrentar os impactos da pandemia. Somado a isto, o gerenciamento de projetos foi visto como peça chave na organização das estratégias da Magalu durante a crise, visto que a empresa passou a implementar uma metodologia de gerenciamento ágil de projetos, com o principal intuito de dar celeridade às ações da empresa durante os impactos econômicos e sociais. Por fim, os documentos indicam que a empresa de fato conseguiu atingir o seu principal objetivo durante a pandemia, que foi mitigar os efeitos da Covid-19 e manter o crescimento da empresa.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos; Magalu; Planejamento Estratégico; Pandemia.

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the strategic adjustments and project management of Magalu's activities during the Covid-19 pandemic. The theoretical framework of this paper addresses two key concepts for understanding Magalu's actions during the pandemic: strategic planning and project management. Such perspectives were treated to contextualize the form and importance that actions based on strategies and project management can assist managers in making effective decisions, especially in unpredictable events such as Covid-19. Regarding the methodological aspects, a qualitative research of an exploratory nature was carried out, using documentary analysis to collect data about Magalu. The collected data were processed through content analysis, being categorized according to the definition of analysis. The results showed that the organization during the pandemic adopted several elements related to strategic planning, adopting management practices to face the impacts of the pandemic. In addition, project management was seen as a key element in the organization of Magalu's strategies during the crisis, since the company started to implement an agile project management methodology, with the main aim of speeding up the company's actions during economic and social impacts. Finally, the documents indicate that the company did manage to achieve its main objective during the pandemic, which was to mitigate the effects of Covid-19 and maintain the company's growth.

Keywords: Project Management; Magalu; Strategic planning; Pandemic.

INTRODUÇÃO

A pandemia teve o primeiro caso registrado no Brasil em fevereiro de 2020, deixando até início de abril de 2021, 12.839.844 casos confirmados de acordo com a *World Health Organization* (2021), impactando condições de vida humana evidenciando a vulnerabilidade social da população. Do ponto de vista econômico, o comércio sofreu de modo geral pela drástica mudança de cenário em consequência a alta taxa de desemprego registrada 14,6% no 3º trimestre de 2020 segundo dados do IBGE. A pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas, também realizada pelo IBGE (2020), indica um total de 716.000 empresas fechadas nesse período, impactando negativamente o setor do comércio em 39,4% e serviços em 37%.

Segundo a pesquisa Panorama Varejo (2020), realizada pela Preço Certo em parceria com outras empresas, entre maio e junho de 2020, 64,2% das empresas registraram queda nas vendas, enquanto 24,6% tiveram um aumento. A pandemia impactou toda a cadeia do comércio, desde ao fornecimento da matéria prima a entrega do produto ou serviço aos clientes, ainda de acordo com dados da pesquisa, 72,5% das empresas sofreram algum tipo de impacto com relação aos fornecedores e, por conseguinte, afeta em algum ponto a entrega. Nesse sentido, empresas com práticas de sistemas de gestão empresarial alavancaram vantagens quanto ao planejamento e tomada de decisões. Santos (2013) define a ERP - Enterprise Resource Planning – como o conjunto de processos instantâneos atualizados de modo preferencialmente on-line, Pairat e Jungthirapanich (2005) indicam o ERP como ferramenta de apoio nos processos de negócios quanto as oportunidades estratégicas da empresa. Segundo Santos (2013), adotar tecnologias ERP's resulta em padronização de dados, padronização de processos e mudança continuada na organização, portanto, 57,1% das empresas não utilizarem algum tipo de ERP (Dados pesquisa Panorama Varejo 2020) é uma desvantagem organizacional.

Para enfrentar o cenário de pandemia, as empresas recorreram ao uso de ferramentas de planejamento estratégico (CASTRO et al. 2020) e gerenciamento de projetos (OKANO et al. 2020) para mitigar as consequências negativas da COVID-19. Deste modo, empresas como a Magalu buscaram implementar modelos estratégicos para o enfrentamento da crise do cenário atual, conforme informam Passos et al. (2021). Também, como apresentado por Okano et al. (2020) o gerenciamento de projetos teve um papel crucial na implementação das estratégias idealizadas pelas empresas corroborando com a construção imediata de esquemas que ajudassem os gestores na tomada de decisões.

Estudos recentes abordaram o planejamento estratégico como um fator preponderante para a transformação digital (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021) e a discussão da estratégia em projetos e sua relação com o sucesso (FREDERICO E SILVA, 2020). No que tange gerenciamento de projetos, estudos recentes abordaram a identificação de práticas de gerenciamento de projetos em organizações inovadoras (BORBA et al. 2020), a capacidade absorptiva em gestão de projetos (TEIXEIRA et al. 2020) e a assimilação dos conhecimentos de práticas ágeis em gerenciamento de projetos de transformação digital (BAPTISTA et al. 2019).

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é analisar as adequações estratégicas e a gestão de projetos das atividades da Magalu durante a pandemia da Covid-19. O artigo está estruturado em cinco seções, destinadas a apresentar o referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e discussão.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é formado a partir de um plano amplo da organização frente ao contexto econômico e de mercado que a empresa esteja inserida, procurando lidar com as incertezas apresentadas e ganhar espaço em relação aos concorrentes (SILVA; REGO, 2020). Morgan et al. (2018) aduzem que o planejamento estratégico são decisões tempestivas que organizam as ações da empresa, com o principal intuito de prever o comportamento do mercado e mitigar efeitos negativos sobre a organização por meio de uma vantagem competitiva criada.

Segundo Porter (2006), para que uma empresa alcance resultados satisfatórios sobre seus concorrentes, é necessário que a organização esteja bem articulada sobre a estratégia definida, a qual fará grande diferença no longo prazo. Nesse sentido, de uma maneira geral, as estratégias são abordadas a partir de duas vertentes: as estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

A concepção da estratégia deliberada envolve a ideia de prever os cenários e possíveis ambientes de mercado (MORGAN et al. 2018; SILVA, 2019), traçando ações e objetivos para se precaver diante das mudanças impostas pelo mercado, sociedade ou governo (PORTER, 1989; STONE, 1995;). Em contrapartida, as estratégias emergentes aparecem quando o contexto não assevera aquilo que foi idealizado pela gerência (MINTZBERG; QUINN, 2001). Deste modo, espera-se que a partir das adversidades apresentadas surjam novas oportunidades (SILVA; REGO, 2020; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2007), a qual desvela possíveis novas estratégias a serem implementadas no âmbito empresarial (MINTZBERG, 2001).

A cada dia, a tarefa de manter e administrar uma organização tem se tornado cada vez mais difícil (BODART, 1996), principalmente no Brasil, onde o país passa por uma crise econômica nos últimos tempos e diversas empresas fecham a cada dia, sobretudo em um contexto pandêmico (IBGE, 2020). Diante de cenários como este, o planejamento estratégico surge como uma forma de viabilizar melhores opções de enfrentamento às disfunções expostas pelo ambiente externo (SÁNCHEZ; SCHNEIDER, 2014), corroborando com a exploração de novos modelos estratégicos pontuais (FREDERICO; SILVA, 2020).

Baseado nisso, Paulina e Sugiarto (2021) afirmam que o planejamento estratégico é imprescindível para o funcionamento e manutenção de pequenas e médias empresas, bem como, para a consolidação e expansão do *market share* para as grandes (TOKE; KALPANDE, 2021). Em relação aos maiores fatores que tendem a trazer sucesso para uma estratégia, O'regan e Lehmann (2008) dissertam que a coordenação funcional, comunicação e a liderança são condições essenciais para o estabelecimento das ações. À vista disto, Porter (1989) destaca que a finalidade da estratégia é proporcionar melhores condições aos clientes por meio da diferenciação em relação aos concorrentes, ofertando preços baixos e serviços de qualidade.

Por conseguinte, a implementação da estratégia envolve esforços mútuos de todos, visto que as forças da organização são direcionadas para a concepção e implementação da estratégia (MINTZBERG, 2001). As etapas para a implementação de uma estratégia compreendem uma gama de ações, Toke e Kalpande (2021) explanam que os processos de equipes, foco nos clientes e parceria com os fornecedores permitem aos gestores a obtenção de melhores resultados, em especial, diante de crises no mercado.

Nesse sentido, outros estudos destacam a adoção de diferentes estratégias em momentos complexos, como Albertin e Albertin (2021) ao elucidar estratégias de transformação digital como uma vantagem competitiva, Voss e Kock (2013) ao abordarem o gerenciamento da carteira de clientes como um fator de positivo de sucesso, Passo et al. (2021), ao tratarem acerca das estratégias de análise macroambientais objetivando a adoção de novas práticas de estratégias emergentes, e Silva e Rego (2020), apontando o gerenciamento de projetos como ferramenta chave para a aplicação de novas estratégias no cerne das organizações.

Frederico e Silva (2020) advertem que embora o planejamento estratégico apareça como fator imprescindível como solucionador de crises, na verdade são os projetos que transformarão as concepções estratégicas em algo concreto. Segundo Arto et al. (2008), o planejamento estratégico em um projeto consiste no alinhamento entre o pensamento estratégico idealizado e o direcionamento que o projeto dará para o pleno sucesso da estratégia.

Verifica-se a relação entre Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos, corroborando as ideias apresentadas por Arto et al. (2008) e Silva e Rego (2020). Deste modo, cabe discussão sobre gerenciamento de projetos como suporte à execução da estratégia das organizações.

GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos se faz presente na linha histórica da humanidade, divergindo no tempo os recursos disponíveis para o desenvolvimento do processo. A gestão de projetos é essencial para a comunicação quanto as expectativas dos resultados, a fim de planejar estratégias e medir desempenho (CAMARGO, 2018). De acordo com Project Management Institute (PMI), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p.4), cujo escopo deve ser bem alimentado para a operacionalidade do planejamento e controle do projeto se tratando de atividades com o propósito conciliar as demandas definidas considerando habilidades e recursos disponíveis com o fim de entregá-lo (SLACK, 2018). Cada projeto possui características específicas e devem atender necessidades organizacionais. Keelling (2002, p.4) ressalta que os projetos são únicos, a mencionar que “projetos são empreendimentos independentes, possuem propósitos e objetivos distintos e são de duração limitada”.

A compreensão de práticas gerenciais de projetos que mais se adequa as necessidades da organização demonstra entendimento estratégico e flexibilidade. (TORRES, 2013). Projetos possuem ciclo de vida contendo fases com metas específicas a fim de se obter o controle gerencial almejado e conectam o início ao seu fim (CAMARGO, 2018). As fases do ciclo de vida são abordadas por diversos autores e a nomenclatura das fases se alteram de acordo, mas, em sentido amplo há 1) Iniciação; 2) Organização e Planejamento; 3) Execução e 4) Encerramento (KEELLING, 2002; CAMARGO, 2018; PMBOK, 2017). Comumente, as fases seguem sequência de cada estágio, só havendo avanço da fase 2 quando finalizada a anterior, mas, em alguns tipos de projetos pode haver uma modificação de transição de fases de acordo com a necessidade de adequação (CAMARGO, 2018).

As fases do projeto devem ser executadas atendendo ao objetivo geral proposto para atingir sucesso, cumprir aquilo planejado dentro do prazo estabelecido observando a regularidade, estabilidade e previsibilidade (VARGAS, 2011) e assim, promover mudança organizacional. Projetos permitem o crescimento das

organizações enquanto elementos executores agregando experiências para a iniciação de um novo ciclo (CLELAND, 1994).

Gerentes de projetos são principais responsáveis pela condução das fases, cuja atividade gerencial exige conhecimentos amplos sobre gestão de projetos, além de experiências de aplicação, sendo responsável por atuar como regulador do processo, velocidade, fator de qualidade e ainda, custo (KEELLING, 2002).

A agilidade no gerenciamento de projetos na empresa é consequência de equipes com autonomia da tomada de decisões com planejamento limitado e flexibilidade às mudanças, maior velocidade no processo, iterações de colaboração no trabalho bem como o envolvimento de clientes (CONFORTO, et al. 2014).

A transformação digital provocou aceleração no processo de mudança da cultura organizacional e tecnológica instigando organizações a assumir novos riscos repensando estratégias (GONÇALVES et al. 2020). Desse modo, organizações inovadoras possuem ambientes dinâmicos, enfatizam o conhecimento, pesquisa e desenvolvimento com execução de trabalho por meio de equipes multidisciplinares, se caracterizando ainda como flexível, ágil e criativa com alta capacidade de inovação (MAXIMIANO, 2011).

Metodologias de gerenciamento de projetos dão suporte a estratégia adotada por cada organização de acordo com suas necessidades, assim, destacam-se a abordagem linear em que as fases do processo são executadas em ordem específicas; iterativa, ocorrendo iterações ao longo do processo até o encerramento do ciclo, e a abordagem ágil com desenvolvimento rápido com resultados de qualidade focado no produto final (TORRES, 2013). A metodologia de gerenciamento ágil de projetos consiste no gerenciamento de fluxos de pensamentos, emoções e interações de modo a produzir resultados de valor considerando cenários turbulentos e complexos, sendo necessário velocidade, mudanças em condições de incertezas e estresse. (DECARLO, 2004 apud AMARAL, 2007)

O gerenciamento de projetos, portanto, utiliza das ferramentas e recursos tecnológicos para agregar positivamente o ciclo, elevando as possibilidades de ação e transformação das organizações impactando diretamente a sociedade em seus amplos aspectos econômicos e socioculturais.

METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se pesquisa de natureza qualitativa, a qual enfatiza uma orientação interpretativa dos pesquisadores a partir dos significados, observações, fontes e fundamentos referentes aos dados coletados (CRESWELL, 2010). Thompson et al. (1989) reiteram que a pesquisa qualitativa é uma investigação complexa que, em certa medida, apresenta aspectos subjetivos inacabados de difícil percepção.

Em relação a natureza do estudo, a pesquisa aplicada de caráter exploratório foi o meio utilizado para investigar o objeto de estudo, no caso a Magalu, que ainda se configura como um estudo de caso por buscar compreender uma dinâmica de um contexto real (FREITAS; JABBOUR, 2011). De acordo com Fleury e Werlang (2017), a pesquisa aplicada é concentrada em torno das disfunções presentes nas organizações, empresas ou grupos sociais, assim buscando desvelar causas, consequências e possíveis prognósticos para as demandas evidenciadas. Por ser um estudo exploratório, a investigação é permeada de um contexto pouco ponderado no

meio acadêmico, exigindo um amplo esforço de compreensão e articulação entre os dados explorados (GIL, 2002).

No que concerne a estratégia para a coleta de dados, o uso da pesquisa documental foi adotado com o intuito de interpretar conteúdos e fontes que revelam informações precisas requeridas pelos pesquisadores (FIGUEIREDO, 2007; CELLARD, 2008). O processo de coleta ocorreu em página institucional da organização, por meio de documentos oficiais, do período de 2019 e 2020, que demonstram os resultados trimestrais e o release dos resultados. Também foram utilizados os vídeos institucionais das reuniões realizadas, sendo áudio das teleconferências, apresentação dos resultados trimestrais e transcrição na íntegra da videoconferência.

A análise dos dados foi realizada a partir do Método Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), em fases: (i) Pré-análise - descrição das estratégias e o gerenciamento de projetos na pandemia; (ii) Exploração de material – codificação e decomposição de regras; e (iii) Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação.

A organização pesquisa é a Magalu, empresa varejista fundada em 1957 em Franca/SP. Em 2000 houve a introdução do comércio de vendas online até que em 2018 a empresa se tornou Magalu iniciando um ciclo de transformação digital com a inclusão de novos modelos estratégicos e de gerenciamento de projetos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente seção, apresentam-se os resultados seguido das principais discussões sobre planejamento estratégico e gerenciamento de projetos, com base na análise documental.

Descrição das estratégias e o gerenciamento de projetos na Pandemia

Inicialmente, é importante destacar a seriedade como a Magalu tratou a pandemia e suas nuances desde o princípio como visto na fala do CEO Frederico Trajano, o qual vem elucidar que a organização adotou medidas tempestivas para minimizar os efeitos ocorridos da Pandemia, conforme apresentado abaixo:

A primeira coisa que eu queria falar, já estou passando aqui o nosso slide, acho que a gente é uma empresa que desde o começo, eu já diria até desde o começo de março, a gente já começou a levar muito a sério. Acho que até um pouco antes, em fevereiro, a nossa visão sobre a questão da pandemia ela se limitava a questão de ruptura de abastecimento da cadeia da China, essa era a visão de fevereiro. Mas logo depois de março, do carnaval, a gente já entendeu que ela ia chegar e ia chegar de uma maneira séria, como estava chegando já na Europa. E a gente de fato levou ela, encarou toda essa situação com absoluta seriedade.

Então, a gente montou um modelo novo de gestão, ativamos um módulo aí de gestão de crise digital, criamos 12 Comitês para frentes estratégicas que a gente definiu: olha, se realmente houver o *lockdown*, o isolamento social prolongado, o que nós temos que fazer, o que a gente tem que ajustar aqui?

Em conformidade com a assembleia geral da organização, a preocupação concernente a Covid-19 foi imediata, resultando na formulação de um modelo de gestão de crise, responsável por elaborar e gerir 12 comitês estratégicos para a Magalu. Os 12 comitês estratégicos da empresa tinham como principal foco a

implantação da chamada 50 semanas em 5, que consistia no estabelecimento de objetivos e aplicação de metas transformacionais entre os meses de março e abril de 2019, com a função de mitigar os impactos causado pelo Coronavírus.

Neste caso, a 50 semanas em 5 foi o principal planejamento inicial da Magalu no enfrentamento a pandemia, o qual foi dividido em 12 etapas a serem alcançadas até o final de abril:

FIGURA 1 – Ações 50 semanas em 5



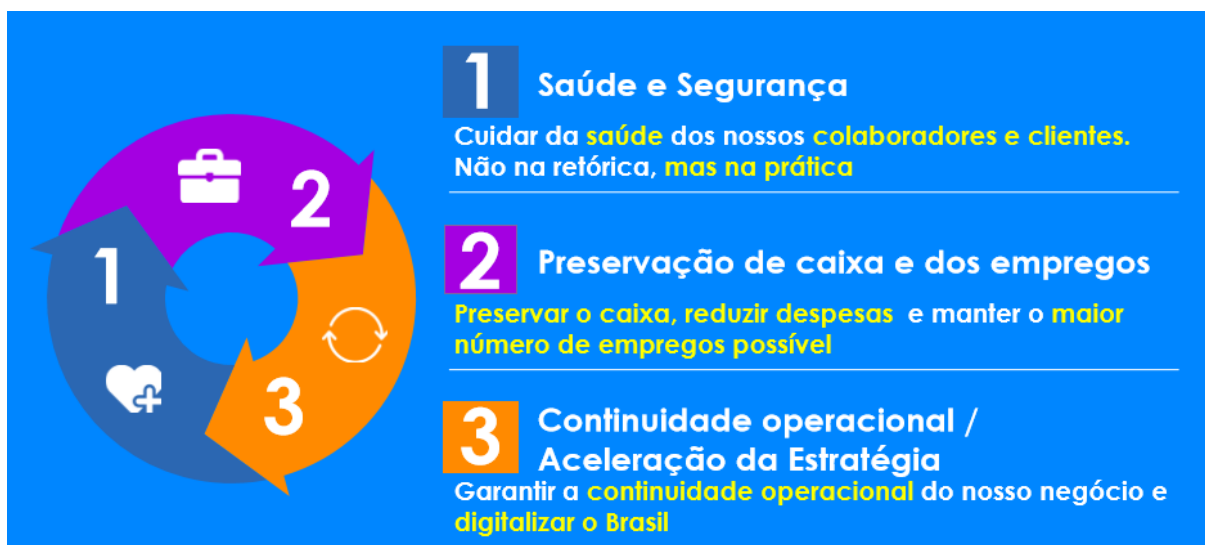
Fonte: Magalu (2020).

Diante do contexto apresentado, a Magalu adotou estratégias emergentes para lidar com a pandemia, visto que de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), este tipo de estratégia aparece em meio as adversidades que afetam todo o planejamento organizacional, corroborando para o aparecimento de novas oportunidades.

As ações estratégicas da Magalu foram elaboradas com o um intuito definido para propiciar a redução dos efeitos da crise, evidenciando o comprometimento da organização na manutenção e continuidade dos resultados que a empresa já vinha tendo nos anos anteriores. Tal atitude remete às concepções tratadas por Porter (2006), dado que o autor aponta que o sucesso de uma empresa frente aos seus concorrentes está amplamente relacionado com a forma e precisão que uma organização se compromete com a estratégia adotada.

Somado ao plano de 50 semanas em 5, a empresa também estabeleceu três missões para o cenário da Covid-19, tendo o intuito de tornar a empresa mais resiliente aos impactos econômicos e sociais que envolviam o cenário do mercado.

FIGURA 2 – 3 Missões para o cenário atual da Covid-19



Fonte: Magalu (2020).

A primeira etapa tinha como objetivo ações práticas no que tange a saúde e segurança de colaboradores e clientes. Para isso, foram praticadas medidas como higienização dos materiais e dos equipamentos do trabalho, a adoção ao home office nos escritórios da empresa, a adequação aos decretos e procedimentos rígidos de funcionamento e posterior abertura das lojas, redução das metas de vendas, dentre outras medidas. No que se refere a segunda missão, a preservação do caixa e dos empregos era uma das metas mais complexas, dado que as vendas presenciais diminuíram muito, no entanto a empresa reforçou o caixa via debêntures em R\$ 800 milhões de reais, colaboradores e executivos reduziram os salários e jornada de trabalho, houve renegociação e postergação das dívidas e redução do aluguel dos imóveis. Por fim, a terceira missão desde 2019 vinha ganhando consistência na empresa, que era tornar as atividades da Magalu cada vez mais digitais. Todavia, durante a pandemia a empresa se viu praticamente obrigada a implementar com mais efetividade tal projeto, criando assim o ecossistema digital para o varejo.

Vale destacar que desde 2019 a Magalu já vinha em um processo de digitalização de seus processos e produtos, com ênfase na melhora do Super App Magalu e com o lançamento do MagaluPlay. Baseado nisto, em 2019 já era notável o crescimento exponencial da empresa nos canais digitais, o qual ao fim do ano de 2019 a empresa apresentou um crescimento de 93% do e-commerce em relação ao ano 2018. No entanto, como mencionado anteriormente, durante a pandemia a organização priorizou dar ampla celeridade a implementação e otimização das plataformas digitais, em razão do *lockdown* e das medidas restritivas de comercialização impedir o comércio físico. Em face disso, Paulina e Sugiarto (2021) aduzem que ações expansionistas em relação ao *market share* das empresas só podem ser consolidadas mediante a execução eficiente do planejamento estratégico, caso contrário poderia desencadear perdas de clientes, recursos e *market share* para concorrentes.

De acordo Mintzberg (2001), a instituição de uma estratégia exige da empresa um extenso esforço e gasto de energia de todas as partes, o que é amplamente visto na proposição das missões de enfrentamento ao Covid-19. Percebe-se o esforço da gerência em reduzir os salários, acatar as medidas de isolamento, a renegociação de dívidas, além do esforço dos funcionários em também reduzir as remunerações e aderir ao planejamento em todas as áreas. Além disso, a resiliência da empresa e a

tomada de decisão rápida das estratégias são pontos notáveis no planejamento emergente (MORGAN et al. 2018; SILVA, 2019), o que sugere a busca da empresa por melhores estratégias para as adversidades apresentadas pelo macroambiente (SÁNCHEZ; SCHNEIDER, 2014).

Por outro lado, o gerenciamento de projetos foi adotado para a implantação das estratégias, visto que a mudança estratégica da Magalu foi o primeiro passo para lidar com riscos no gerenciamento de projetos. De acordo com Keelling (2002), ao lidar com situações de riscos deve-se i) mudar a estratégia com a finalidade de reduzir probabilidades ou mesmo amenizar o impacto no projeto; ii) estabelecer um plano de contingência; e iii) organizar planos considerando imprevistos logo no primeiro estágio do ciclo de vida do projeto. Segundo o modelo de gestão de crise da Magalu, a empresa buscou reavaliar suas prioridades inovando em métodos investindo em aquisições de investimento ampliando o processo de transformação digital iniciado em 2015.

A empresa adotou medidas de comunicação com equipe durante o processo de planejamento e acompanhamento de resultados, demonstrando de acordo com a gerência de projetos habilidade de comunicação no relacionamento com as partes interessadas. (PMBOK, 2017)

O plano de gestão de crise montado pela Magalu contém detalhamento de fases estipuladas de acordo com o objetivo da empresa considerando as medidas de prevenção e protocolos da COVID-19 tornando um desafio no processo de ação. Torres (2013), aponta a estrutura de um projeto a compreensão de fases, atividades e tarefas alinhadas de modo a construir o produto ou serviço final.

Segundo Menezes (2009), os fatores ambientais influenciam diretamente no projeto em qualquer fase do ciclo. A pandemia afetou na gestão da varejista, sendo necessário o planejamento estratégico e gerenciamento de projetos adequados a esse cenário para além de influências internas, se tratando de um alcance global.

Em conformidade com Torres (2013), cada organização adota um modelo de gerenciamento de projetos que melhor adere sua estrutura organizacional, nesse caso, são atribuídas responsabilidades de acordo com os princípios, procedimentos e políticas da organização, existindo uma hierarquia nos aspectos gerenciais e esse alinhamento gera ações estratégicas impulsionando a organização aos seus objetivos e metas.

Implementação e desenvolvimento: os resultados das ações da Magalu

A Magalu adota modelo gerencial de multicanalidade e apesar do segundo trimestre ter sofrido o impacto da pandemia com fechamento de lojas entre março e julho, a partir do terceiro trimestre houve o que Frederico Trajano chamou de “consagração do modelo multicanal” com a reabertura das lojas físicas reavaliando o crescimento exponencial e crescimento da empresa digital rentável. O modelo multicanal gera mudanças técnicas e organizacionais. De acordo com Keelling (2002), organizações caracterizadas por administrar operações contínuas buscam com gerenciamento de projetos alcançar mudanças técnicas e organizacionais, assim, projetos múltiplos implicam em ter capacidade de oferecer diversidade de recursos.

Segundo o modelo multicanal, a Magalu passou a operar com alta escalabilidade, dinâmica e lucratividade. Considerando o crescimento de vendas, a varejista obteve ganho de 29 bilhões entre janeiro e setembro, uma evolução considerável ao se comparar com o mesmo período de 2019 com o total de 18,2

bilhões com vendas totais no terceiro trimestre alcançando 6.818 milhões enquanto em 2020 o alcance foi de 12.355 bilhões. Houve então um crescimento exponencial e sustentável, crescimento nas lojas e E-commerce – esse com crescimento de 148% em relação ao mesmo período em 2019. As vendas no marketplace aumentaram em 145% de 2019 para 2020 ainda no terceiro trimestre e um aumento de 250% de seller no marketplace. Ainda, um dos destaques da multicanalidade, o aplicativo Magalu representou 75% das vendas mobile.

A Magalu realizou aquisições para impulsionar entrega mais rápida, Magalu-as-a-Service- Mas e aplicativo unindo ao ecossistema da empresa. Um ecossistema é uma inovação no modelo de gerenciamento, é uma estrutura dinâmica interligando diferentes organizações, dessa forma, geram valor para os clientes (EMERITUS, 2020). Desse modo, inserir uma organização num ecossistema é uma estratégia considerando uma contínua mutação, assim se faz necessária implementações de decisões estratégicas (MENVIE, 2019).

FIGURA 3 - Ecossistema Magalu



Fonte: Magalu (2020).

Frederico Trajano afirma que a Magalu é um grande quebra cabeça, e a junção das peças dá sentido à empresa. Em 8 semanas a varejista inseriu 8 novas peças ao conjunto, com a inserção da Hubsales, Canaltech, Inlocomedia, Stoa, Aiqfome, GFL, Sinclog e Com School fortalecendo estrategicamente a empresa elevando nível de execução, expansão logística e redução de prazos.

Com o fechamento do quarto trimestre, os índices apontaram uma leve queda de vendas totais no primeiro trimestre de 2020 considerando o último trimestre de 2019, no entanto, houve um crescimento exponencial a partir do segundo trimestre de 2020, tornando o ano de maior venda online e loja física considerando os últimos 5 anos, corroborando com o alcance do sucesso estratégico buscado no início de 2020 com a implementação.

O fortalecimento do modelo gerencial multicanal e a expansão de aquisições agregadas ao ecossistema empresarial provocaram um total de vendas em 2020 de 43,5 bilhões. O aplicativo Magalu é o principal canal de vendas com o percentual de

76% e a meta de entrega mais rápida está sendo idealizada, uma vez que 45% dos pedidos são entregues em até 24 horas.

Em relação aos resultados financeiros da empresa no ano de 2020, a Magalu apresentou lucro mesmo em meio às adversidades do mercado e da crise, obtendo um lucro de 371 milhões de reais. Em que pese, mesmo em meio a pandemia a empresa destoou sobre o ano de 2019 no que tange a receita líquida, demonstrando que o gerenciamento de projetos frente às ações estratégicas corroborou com uma receita de 29 bilhões de reais em comparação aos 19 bilhões alcançados em 2019.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo buscou-se analisar as adequações estratégicas e a gestão de projetos das atividades da Magalu durante a pandemia da Covid-19. A partir da análise orientada dos documentos referentes a Magalu, foi descrito o processo pelo qual a empresa teve que passar na implementação de ações tempestivas como resposta à crise da Covid-19. Nesse sentido, alguns resultados da pesquisa merecem destaque por conta da articulação das ações com os amplos conceitos teóricos debatidos.

Em relação aos elementos que compõem os resultados que envolvem a estratégia, foi evidenciado que a Magalu se apoiou em um contexto de estratégias emergentes como meio de responder ao cenário adverso do mercado. Além disso, como parte da estratégia emergente, os resultados indicam que a empresa procurou novas oportunidades diante do ambiente não favorável para as varejistas. Somado a isto, elementos como a coordenação funcional e comunicação foram notados entre fatores essenciais para o sucesso de uma estratégia, configurando a busca da organização por uma implementação estratégica eficiente e que viesse atender as demandas internas e externas da organização.

No que diz respeito ao gerenciamento de projetos, a Magalu fortaleceu seu modelo de gestão com a multicanalidade incorporando aquisições para alcançar o nível de expansão almejado. O uso de gestão de projetos permitiu planejamento de etapas principalmente no que tange ao plano de gestão de crise proposto e seu monitoramento considerando o cenário epidêmico e os pontos críticos tidos como etapas prioritárias. A Magalu buscou metodologia ágil para planejar ações a curto e longo prazo indicadas no escopo do projeto com a inclusão de níveis de riscos e modulando nova cultura de vendas aos clientes, nesse sentido, o uso de técnicas gerenciais permitiu as condições e resultados positivos alcançados pela empresa.

Cabe ressaltar as possíveis contribuições gerenciais do estudo no que tange o enfrentamento de crises econômicas como a vivenciada pela Magalu, embora o estudo não tenha indicado um caminho único a ser implementado pela organização em dado contexto. Entretanto, foram apresentados possíveis caminhos na área estratégica como meio de mitigar tamanho impacto diante de situações semelhantes, dando ênfase ao papel que o gerenciamento de projetos tem na implementação de tais estratégias. No que se refere às contribuições sociais, o estudo refletiu sobre maneiras em que as organizações podem contribuir efetivamente para a sociedade em circunstâncias como a apresentada. No caso da Magalu, ações como parceiro Magalu fez a total diferença para muitos indivíduos, o qual proporcionou um meio de obter renda extra via divulgação virtual da loja e venda de produtos da empresa.

Em uma última análise a partir dos resultados do estudo, espera-se que novas discussões sejam elencadas sobre as bases do gerenciamento de projetos e

planejamento estratégico sob a ótica de outras organizações. Sugere-se que sejam debatidos e discutidos outros contextos de crises em que o gerenciamento de projetos e planejamento estratégico pode trazer suporte necessário às organizações, orientando os gestores em rápidas e efetivas tomadas de decisões. Em relação às limitações da pesquisa, ressalta-se que o contexto impossibilitou um contato mais próximo dos gestores ou até uma perspectiva mais interna da empresa sob a visão dos funcionários ou gerentes sobre práticas e ações internas durante a pandemia. Por isso, outros estudos que analisem eventuais crises como esta e, tenha um aprofundamento maior nos processos gerências da organização, de fato traria luz sobre outras questões pertinentes às áreas estudadas na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, R. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GVExecutivo – Fundação Getúlio Vargas**, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

AMARAL, D. C. **Gerenciamento ágil de projetos - Aplicação em produtos inovadores - 1ª edição**. Editora Saraiva, 2007.

ARTTO, K.; KUJALA, J.; DIETRICH, P.; MARTINSUO, M. What is project strategy? **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 4-12, 2008.

BAPTISTA, J. *et al.* Assimilação De Conhecimento De Práticas Ágeis Em Gerenciamento De Projetos De Transformação Digital: Estudo De Caso De Três Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLIII, 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. (70 ed.), São Paulo, 2011.

BODART, Suely Mattos. **Planejamento Estratégico para pequenas empresas de informática do Brasil**. 1996. 378f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Mercadologia / Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996.

BORBA, M. *et al.* Identifying project management practices in innovative organizations: a systematic review. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**. São Paulo. 2020.

CAMARGO, M. **Gerenciamento de Projetos**. Editora Atlas: Grupo GEN, 2018.

CASTRO, B. L. G. *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, p. 295-316, 2008.

CLELAND, D. **Project management: strategic design and implementation**. 2. ed. McGraw-Hill, 1994.

CONFORTO, E. *et al.* **Can agile project management be adopted by industries other than software development?**. Project Management Journal. 2014.

EMERITUS. **Ecosistemas de negócios: conceitos e oportunidades para empresas**. 2020. Disponível em: <<https://brasil.emeritus.org/ecossistemas-de-negocios/#:~:text=Emeritus%20%7C08%20julho%2C%202020%20%7C,liga%C3%A7%C3%B5es%20com%20o%20trabalho%20realizado>>. Acesso em 28 abr. 2021.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Fundação Getúlio Vargas**, Anuário de Pesquisa. Edição especial, 2017.

FREDERICO, A.; SILVA, R. C. Estratégia em Projetos e a Relação Com o Sucesso: Estudo Bibliométrico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLIV, 2020, Online. **Anais...** Online: EnANPAD, 2020

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, M. et al. **O relacionamento entre a transformação digital e o gerenciamento de projetos nas organizações: uma análise bibliométrica**. Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação. São Paulo, 2020.

IBGE. **Painel de Indicadores**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores>>. Acesso em: 01 de abr. 2021.

IBGE. **Pulso-Empresa: o IBGE apoiando o combate à COVID-19**. 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>> Acesso em: 24 de abr. 2021

KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global**. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 293.

LIMA, G. **Série Gestão Estratégica - Gestão de Projetos**. LTC: Grupo GEN, 2009.

MAGALU. **Relações com Investidores Magazine Luiza**. 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/> Acesso em: 20 abr. 2021.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. São Paulo: Atlas AS, 2011.

MENVIE. **Ecosistemas Empresariais: A Revolução Nos Negócios**. 2019. Disponível em: <<https://menvie.com.br/ecossistemas/>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MINTZBERG, H. **A estruturação das organizações**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Transformando organizações. In: Mintzberg, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organization change. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 8, p. 39-59, 1992.

MORGAN, N. A. et al. Research in Marketing Strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, 2018.

NIGEL, S.; ALISTAIR, B.; ROBERT, J. **Administração da Produção**, 8ª edição. Editora Atlas: Grupo GEN, 2018.

NOSSA HISTÓRIA. **Relações com Investidores Magazine Luiza**. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?=-maMhsoEQNCOr/Wxrb98OXA==>>. Acesso em 01 de abril de 2021.

OKANO, M. T. et al. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Revista Research, Society and Development**, Edição Especial, 2020.

O'REGAN, N.; LEHMANN, U. The impact of strategy, leadership and culture on organisational performance: a case study of a SME. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, v. 2, n. 4, p. 303-322, 2008.

PAIRAT, R; JUNGTHIRAPANICH, C. **A Chronological Review of ERP Research: An Analysis of ERP Inception, Evolution, and Direction**. Assumption University, 2005.

PANORAMA VAREJO 2020. **Preço Certo, 2020**. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F14261%2F1595879059Pesquisa_Panorama_do_Varejo_2020.pdf>. Acesso em 23 de abril de 2021.

PASSOS, A. P. P. et al. Tem no Magalu: Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante a COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. Spe., p. 1-18, 2021.

PAULINA, L. O.; SUGIARTO, S. Strategic Planning in SMEs: A Case Study in Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 2, p. 1157–1168, 2021.

PORTER, M. 1996. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov-dez, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Body of Knowledge** (Guia PMBOK). 6ª Edição, 2017.

SÁNCHEZ, M. A.; SCHNEIDER, D. E. Project Management, Strategic Management and Sustainable Development: a review of the literature. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 4, n. 3, p. 28-49, 2014.

SANTOS, A. **ERP e sistemas de informações gerenciais**. Atlas: Grupo GEN, 2013.

SILVA, A. C.; REGO, M. L. Alinhamento entre Estratégia e Resultado de Projetos: Investigação Sobre a Atuação de Gerentes de Projeto. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLIV, 2020, Online. **Anais...** Online: EnANPAD, 2020.

SOUZA, T. A. V. **Avaliação estratégica e mudança estratégica**. 2019. 87f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas / Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2019.

STONE, K. E. **Competing with the retail giants: How to survive in the new retail landscape**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

TEIXEIRA, R. *et al.* Capacidade Absortiva Em Gestão De Projetos: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies FSRJ**. São Paulo. 2020.

THOMPSON, C. J; LOCANDER, W. B; POLLIO, H. R. Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential-phenomenology. **Journal of Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 133-147, 1989.

TOKE, L. K.; KALPANDE, S. D. Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation – incontext of Indian small and medium enterprises. **Journal of Engineering, Design and Technology**, 2021.

TORRES, L. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Atlas: Grupo GEN, 2013.

VARGAS, R. **Definindo sucesso em um Projeto – Parte 1 de 2..** 31 janeiro 2011. Podcast. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/playlists/initial-concepts/>. Acesso em 22 de abril de 2021.

VOSS, M.; KOCK, A. Impact of relationship value on project portfolio success - Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. **International Journal of Project Management**, v. 31, p. 847–861, 2013.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Situação do Brasil**. Disponível em: < <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>>. Acesso em 01/04/2021