

**ESTUDO DE CASO**  
**EMPREENDEDORISMO FEMININO: GESTÃO INCLUSIVA DE LUIZA HELENA TRAJANO NO MAGAZINE LUIZA**

**CASE STUDY**  
**WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP: LUIZA HELENA TRAJANO'S INCLUSIVE MANAGEMENT AT MAGAZINE LUIZA**

**ESTUDIO DE CASO**  
**EMPRENDIMIENTO FEMENINO: GESTIÓN INCLUSIVA DE LUIZA HELENA TRAJANO EN LA REVISTA LUIZA**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n8-012>

**Data de submissão:** 06/07/2025

**Data de publicação:** 06/08/2025

**Phayra Kaoma Grutmann**

Graduada em Administração

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

E-mail: phayra@outlook.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1013995029873685>

**Daniel Henrique Rodrigues**

Mestrando em Engenharia do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: danielh6640@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8962-7638/>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5531075532605832>

**Renata Silva**

Mestrado em Turismo e Hotelaria

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

E-mail: renataprofadm@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7766161180606623>

## **RESUMO**

O caso em gestão de Luiza Trajano é um exemplo inspirador de empreendedorismo e gestão inclusiva. Através de sua liderança, Luiza Trajano conseguiu transformar o Magazine Luiza em uma das maiores redes varejistas do Brasil, com reconhecimento nacional e internacional. Um dos principais resultados desse caso é a comprovação de que a inclusão na gestão é um diferencial competitivo para as empresas. Luiza Trajano entende que um país em que todos avançam, prospera. Dito isso, suas ações e programas são voltados para o crescimento da população como um todo, mas especialmente para mulheres e pequenas empresas. O empreendedorismo pode superar obstáculos relacionados a crises e à falta de gestão pública adequada, desde que haja uma gestão inclusiva que valorize e promova a igualdade de oportunidades. Luiza Trajano é um exemplo de como a gestão inclusiva pode contribuir para a diversidade e a inovação em uma empresa. O Magazine Luiza se destaca não apenas pelos resultados financeiros, mas também por sua atuação socialmente responsável. Este caso reflete quais os resultados o empreendedorismo aliado a gestão inclusiva pode trazer num momento de crise, tanto para a organização quanto para a sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Liderança Magazine Luiza. Luiza Trajano. Crise.

### **ABSTRACT**

Luiza Trajano's management case is an inspiring example of entrepreneurship and inclusive management. Through her leadership, Luiza Trajano managed to transform Magazine Luiza into one of the largest retail chains in Brazil, with national and international recognition. One of the main results of this case is the proof that inclusion in management is a competitive advantage for companies. Luiza Trajano understands that a country in which everyone advances prospers. That said, her actions and programs are focused on the growth of the population as a whole, but especially on women and small businesses. Entrepreneurship can overcome obstacles related to crises and the lack of adequate public management, as long as there is inclusive management that values and promotes equal opportunities. Luiza Trajano is an example of how inclusive management can contribute to diversity and innovation in a company. Magazine Luiza stands out not only for its financial results, but also for its socially responsible actions. This case reflects the results that entrepreneurship combined with inclusive management can bring in a time of crisis, both for the organization and for society as a whole.

**Keywords:** Entrepreneurship. Leadership Magazine Luiza. Luiza Trajano. Crisis.

### **RESUMEN**

El caso de gestión de Luiza Trajano es un ejemplo inspirador de emprendimiento y gestión inclusiva. Gracias a su liderazgo, Luiza Trajano logró transformar Magazine Luiza en una de las mayores cadenas minoristas de Brasil, con reconocimiento nacional e internacional. Uno de los principales resultados de este caso es la demostración de que la inclusión en la gestión es una ventaja competitiva para las empresas. Luiza Trajano entiende que un país en el que todos avanzan, prospera. Dicho esto, sus acciones y programas están orientados al crecimiento de la población en su conjunto, pero especialmente a las mujeres y las pequeñas empresas. El espíritu emprendedor puede superar los obstáculos relacionados con las crisis y la falta de una gestión pública adecuada, siempre que exista una gestión inclusiva que valore y promueva la igualdad de oportunidades. Luiza Trajano es un ejemplo de cómo la gestión inclusiva puede contribuir a la diversidad y la innovación en una empresa. Magazine Luiza destaca no solo por sus resultados financieros, sino también por su actuación socialmente responsable. Este caso refleja los resultados que el emprendimiento, aliado a la gestión inclusiva, puede aportar en un momento de crisis, tanto para la organización como para la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave:** Emprendimiento. Liderazgo Magazine Luiza. Luiza Trajano. Crisis.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido um tema cada vez mais relevante no mundo dos negócios. Segundo Luiza Trajano expõe na entrevista realizada pela Agência Sebrae (2022), "o empreendedor é aquele que busca solução, não desiste jamais, sempre busca alternativas para vencer as dificuldades".

De acordo com o Sebrae (2021), "o termo empreendedorismo se refere à habilidade que um empreendedor tem para solucionar problemas, gerar oportunidades, criar soluções e investir na criação de ideias relevantes para seu público e sociedade". Dentre os diversos tipos de empreendedorismo, o empreendedorismo feminino vem ganhando destaque e reconhecimento, já que as mulheres representam grande parte dos novos empreendedores no Brasil.

Além do empreendedorismo, o modelo de gestão adotado pelas empresas é decisivo para o sucesso ou fracasso de um negócio. De acordo com Damares (2023), Senadora que aprovou o projeto Semana Nacional do Empreendedorismo Feminino no Brasil, "o empreendedorismo pode ser considerado uma forma de luta por igualdade de gênero, uma vez que as oportunidades de sucesso, teoricamente, são as mesmas para homens e mulheres empreendedoras". Nesse contexto, destaca-se Luiza Trajano, empresária e presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, que tem sido uma defensora do empreendedorismo feminino e da liderança inclusiva. Luiza Trajano é conhecida por criar projetos e incentivos que visam aumentar a participação de mulheres no mercado de trabalho e no empreendedorismo.

Luiza Trajano é um exemplo de sucesso no mundo dos negócios devido a sua liderança inclusiva e modelo de gestão moderno, que valoriza a diversidade e a inclusão. Além disso, o Magazine Luiza é destaque em inovação e investimentos em tecnologia. Todo esse reconhecimento é devido a liderança visionária e estratégica de Luiza Trajano, que tem sido uma inspiração para muitos empreendedores e líderes empresariais no Brasil e no mundo.

A Luiza Trajano tem sido uma das principais líderes do varejo brasileiro, transformando o Magazine Luiza em uma das maiores redes de lojas do país. Também fundou o 'Grupo Mulheres do Brasil', uma organização que reúne mulheres de diversos setores de negócios do Brasil para discutir ações em áreas como empreendedorismo, educação, saúde e cultura. Conforme o próprio site do Grupo Mulheres do Brasil (2023), "a organização foi criada em 2013 por 40 mulheres de diferentes segmentos, com o objetivo de engajar a sociedade na busca por melhorias no país". A empresária Luiza Helena Trajano é a atual presidente do grupo, que conta com mais de 98 mil participantes no Brasil e no exterior.

A trajetória de Luiza Trajano é uma inspiração para muitas pessoas, especialmente para as mulheres que desejam empreender e se destacar no mundo dos negócios. Sua história é um exemplo

de como a determinação e a busca constante pelo conhecimento podem levar ao sucesso, se tornando uma referência em gestão de pessoas e empreendedorismo feminino no Brasil. Seu exemplo de liderança inclusiva e sua luta por igualdade no mercado de trabalho inspiram muitas empresas e chama atenção internacionalmente.

Mediante isso, este trabalho irá apresentar a relação entre empreendedorismo feminino, modelo de gestão e liderança inclusiva a partir do caso de liderança de Luiza Trajano. Para isso, foram utilizadas fontes como artigos acadêmicos, livros, relatórios e entrevistas realizadas com Luiza Trajano publicadas em veículos de comunicação, a fim de compreender como esses temas se relacionam e contribuem para o sucesso de seu negócio.

## 2 O CASO

### 2.1 O CAMINHO TRAÇADO POR LUIZA TRAJANO PARA O EMPREENDEDORISMO FEMININO

Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues é uma das mais renomadas empresárias brasileiras, conhecida nacionalmente e internacionalmente por sua atuação como CEO do Magazine Luiza, uma das maiores redes varejistas do país. Para se tornar uma referência no mundo dos negócios, Luiza percorreu grandes desafios. Sua história começa em Franca, onde ela nasceu em 1951.

Desde muito nova, Luiza demonstrou interesse pelos negócios da família, acompanhando de perto as atividades do comércio e ajudando no que podia, desde seus 12 anos, trabalhando em suas férias escolares para ter seu próprio dinheiro. Luiza estudou em escolas públicas e, após concluir o ensino médio, começou oficialmente a trabalhar no Magazine Luiza enquanto cursava Direito na Faculdade de Franca. Quando se formou em 1972, já estava imersa no mundo dos negócios do Magazine Luiza. Luiza conheceu seu primeiro marido e pai de seus filhos ainda na faculdade, quando tinha 18 anos. Se casaram e tiveram três filhos. Durante a criação dos filhos, Luiza conciliou a vida familiar com os estudos e o trabalho. Ela teve várias funções dentro da loja, desde vendedora, gerente de loja, encarregada e compradora até receber o convite, em 1991, para assumir a liderança da empresa. E ela não poderia estar mais preparada.

Desde então, Luiza Trajano tem sido uma das principais líderes do varejo brasileiro, transformando o Magazine Luiza em uma das maiores redes de lojas do país. Ela também se tornou uma das principais referências em empreendedorismo feminino, sendo reconhecida por sua atuação em projetos que incentivam a participação de mulheres no mercado de trabalho e no empreendedorismo.

## 2.2 O GRANDE NEGÓCIO DO MAGAZINE LUIZA

O Magazine Luiza é uma das maiores empresas varejistas do Brasil, atuando principalmente no setor de móveis, eletrodomésticos, eletrônicos e artigos de informática. A empresa atualmente também oferece serviços financeiros, como cartão de crédito e seguros. O Magazine Luiza foi fundado em 1957, na cidade de Franca, no interior de São Paulo, pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato. A empresa iniciou suas atividades como uma loja de presentes e aos poucos foi se especializando em móveis e eletrodomésticos.

Em 2023, o Magazine Luiza possui mais de 1.339 lojas físicas em todo o país, além de seu poderoso e-commerce, que representa hoje a maior parte do faturamento da empresa. A sede da empresa continua em Franca, onde também está localizado o Centro de Distribuição, responsável por abastecer as lojas de todo o país.

A estrutura organizacional do Magazine Luiza é bem definida e baseada em uma liderança inclusiva, como defende sua atual presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano. A empresa conta com uma equipe diversificada, que valoriza a inclusão e a igualdade de oportunidades. Além disso, a empresa busca fortalecer o empreendedorismo feminino, por meio de iniciativas e projetos para a sociedade em geral, como o programa ‘Grupo Mulheres do Brasil’, que oferece capacitação para mulheres que desejam começar a empreender.

Os principais concorrentes do Magazine Luiza no mercado varejista incluem grandes empresas como Casas Bahia, Ponto Frio e Americanas. No entanto, a empresa tem se destacado nos últimos anos pela sua inovação e agilidade para se adaptar às mudanças do mercado.

O público-alvo do Magazine Luiza é bastante amplo, abrangendo desde jovens consumidores em busca de tecnologia até famílias que buscam móveis e eletrodomésticos para suas casas. A empresa também mantém parcerias com fornecedores de diversos segmentos, o que fortalece a marca e garante uma ampla variedade de produtos em suas lojas e site.

Sendo assim, o Magazine Luiza é uma empresa consolidada no mercado varejista brasileiro, que se destaca por sua liderança inclusiva e inovação constante. Com sua ampla rede de lojas e forte presença digital, a empresa tem como objetivo atender a todos os tipos de clientes, oferecendo produtos de qualidade e serviços financeiros que facilitam e viabilizam a vida dos consumidores.

## 2.3 LUIZA TRAJANO E O PODER DA INCLUSÃO: UMA ENTREVISTA IMPACTANTE SOBRE EMPREENDEDORISMO FEMININO E GESTÃO INCLUSIVA

No dia 5 de outubro de 2020, via transmissão de live ao vivo no canal do Youtube, foi realizada a entrevista na qual faz parte de um ciclo de lives lançado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais, chamado “Mulheres que inspiram pessoas e que superam os desafios da atualidade.”.

Nessa palestra, estava presente a expositora e principal convidada, Luiza Helena Trajano – ex CEO e hoje atual Presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza e Presidente do Grupo Mulheres do Brasil. As debatedoras que realizaram as perguntas para a Luiza Trajano foram as Desembargadoras do TJMG: Cláudia Regina Guedes Maia, Sandra Alves de Santana, Fonseca e Selma Maria Marques de Souza e a empresária Giana Marcellini. A entrevista teve duração de 77 minutos e contou com mais de 638 visualizações durante a transmissão. Cada debatedora teve seu tempo para realizar uma pergunta cada, na qual eram voltadas para o tema principal da live.

As pautas levantadas pelas debatedoras foram sendo respondidas de forma descontraída e dinâmica pela expositora Luiza Trajano. Quando a Desembargadora Sandra Fonseca tomou a palavra, relatou em seu discurso a oportunidade de expandir essa comunicação entre o judiciário e o empreendedorismo, para oxigenar e fundir ideias. Ponderou que toda mulher precisa ser ouvida, pois todos conhecemos alguma mulher que empreende para sustentar sua família e devido à essa crescente expansão no número de mulheres empreendedoras, os órgãos públicos e conselhos municipais têm que tratar desse assunto com a mais alta importância, pois atinge a todos de maneira uniforme. Revelou que através de sua profissão ela consegue enxergar as dificuldades de natureza fiscal que a mulher enfrenta, até mesmo para abrir uma microempresa. Salientou que as objeções são muitas, principalmente na parte do crédito para a empresa.

A Desembargadora Sandra Fonseca afirmou:

– Todos sabem que nenhuma empresa funciona sem aporte de crédito. Não só para capital de giro, mas também para inserção na internet, pois hoje as vendas são, devido a pandemia e a necessidade, feitas por lá. Então a mulher sem internet não tem condições de trabalhar.

Ela ainda ressaltou que, segundo o SEBRAE (2020), “a mulher empreendedora recebe das instituições públicas, como os bancos, um empréstimo com o valor de 13 mil reais a menos que os homens. Além de receber menos, tem os juros mais altos e o prazo menor para pagar esse empréstimo”. Isso são dados de acesso público e que, segundo ela, para resolvermos isso necessitamos enfrentar e falar sobre essa discriminação. Ressaltou a importância do Tratado das Mulheres que foi ratificado pelo Brasil desde 01 de fevereiro de 1984 e diz que o Estado deve legislar para tirar a diferença entre

homem e mulher, que deve fornecer a mulher tudo o que for preciso, em igualdade, condições, trabalho, financiamento.

A Desembargadora Sandra Fonseca afirmou:

– O que nós temos, além de toda a discriminação, nós temos a situação pessoal da mulher, que não tem uma creche e nem uma pré-escola a nível integral para que ela possa trabalhar. Então, é muito simples discutir sobre mulher: ela precisa de crédito, de capacitação, de creche, de instituição com amparo à saúde da mulher em específico. Está na convenção que a mulher deve ter um tratamento diferenciado, colocar à disposição dela, o aparato médico, psicológico, social. O governo tem obrigação.

Para concluir sua narrativa para a pergunta a expositora Luiza Trajano, a Desembargadora Sandra Fonseca afirmou que, de um lado se tem a mulher empreendedora com todas essas dificuldades fiscais, pessoais, culturais, tributárias e do outro lado temos o Estado, que é o responsável pelas políticas públicas. Ocorre que nós não precisamos de mais leis, pois já temos normas ratificadas pelo Brasil. Nós precisamos de efetividade. E do outro lado temos as empresas, que estão entre essas duas situações. Devido a isso, ela destacou o Magazine Luiza pelo seu expressivo número de vendas, de tratamento com os seus setores e com título de melhor empresa a se trabalhar no Brasil.

Assim, a Desembargadora Sandra Fonseca pergunta à Luiza Trajano:

– Então, o que eu posso dizer a nossa ilustre convidada Luiza: hoje as empresas privadas devem participar das políticas públicas do governo em razão da dificuldade do governo em implementar essas políticas? Independente do caráter partidário ou não? Ressaltando que são políticas que já tem previsão na lei. Essa seria minha ponderação e colocação de início.

Para responder ao questionamento da Desembargadora Sandra Fonseca, a expositora Luiza Trajano primeiramente se mostrou muito interessada nos dados levantados por ela e revelou se aprofundar mais nas informações que lhe eram desconhecidas até então. Ademais, Luiza explicou que está voltada a estudar a micro e pequena empresa e indagou que somente essas empresas são responsáveis por 85% dos empregos no Brasil, sendo 55% emprego formal. Todavia, a mulher que precisa trabalhar, não tem uma creche para deixar seu filho e que essa é uma das lutas no seu projeto Grupo Mulheres do Brasil.

Luiza Trajano salientou em sua fala as condições da maioria das mulheres brasileiras hoje:

– Em São Paulo, uma mulher sai 5h da manhã e volta 22h da noite e ainda tem que cuidar dos filhos que ficam sozinhos. O Grupo Mulheres do Brasil criou o ‘Donas de Mim’: pegamos 300 mulheres com experiências empreendedoras, com o nosso capital mesmo, as empreendedoras pequeninas, invisíveis, e emprestamos até 3 mil reais, sem juros, para começar a pagar daqui a 9 meses.

Assim elas compram um freezer, linhas, etc, para dar uma condição melhor para elas trabalharem. Agora conseguimos ajudar mais 2 mil mulheres, dessas invisíveis.

Com suas palavras, Luiza Trajano concluiu que além das travas sociais e da dupla jornada da mulher, a pequena empresa precisa de capacitação e dinheiro. Mas também não resolve nada se houver uma descentralização desse dinheiro, já que o Brasil é muito extenso. Segundo ela, em seu relato de sua experiência acompanhando os bancos, justamente para entender como acontece o processo de empréstimos para as pequenas empresas, só se via um mundo de gente fazendo vários cadastros e pedindo dinheiro, mas muitos não tinham sucesso.

A partir desta análise, Luiza comentou que surgiu uma ideia para resolver esse problema e acelerar o empréstimo das pequenas empresas: os contadores, que são necessários para as pequenas empresas, se juntam com os advogados e credenciam em políticas públicas um escritório para fazer duas coisas: uma consultoria por um período e depois uma auditoria. Assim, quando a solicitação desse crédito chegar nas financeiras, ele já vai estar devidamente correto e pronto para receber o empréstimo. Luiza Trajano explicou um exemplo que acompanhou para entender a raiz do problema nas micro e pequenas empresas:

– Eu acompanhei empresas sem faturamento no ano passado, que não registrava funcionários, mesmo no Simples, por profundo despreparo, pois não quer pagar imposto e depois não consegue a aprovação de crédito. Então, eu estou com uma ideia na qual eu estou divulgando em tudo que é lugar, para a gente unir um contador com um advogado nas cidades e realizar esse atendimento. Assim descentralizamos a aprovação de crédito, pois senão, pode contar que tudo o que a gente fizer, pode colocar o dinheiro que for, não vai ter velocidade, pois o Brasil é muito grande e descentralizado. Cada microcidade tem empreendedor, e o tratamento daqueles invisíveis tem que ser diferente, como aquilo que o Grupo Mulheres do Brasil está fazendo. É sobre o empreendedor invisível, você dá o dinheiro pra comprar um freezer, aumenta o congelamento. Você dá dinheiro pra comprar a forma de bolo, para aumentar os materiais...

Sobre o Grupo Mulheres do Brasil, Luiza explica que existe o projeto ‘Donas de Mim’, que além do apoio financeiro, as voluntárias auxiliam as mulheres profissionalmente. Luiza revelou que em sua pesquisa recente se deparou com um dado interessante, pois o microempresário emprega cerca de 40 mil funcionários pelo Brasil, o mesmo tanto que o Magazine Luiza. Os microempresários são responsáveis por muita oferta de emprego e oferecimento de serviços e comércio à população. Devido a isso, ela fez uma propaganda para os microempresários que são aqueles parentes, primos com negócios ou aqueles vizinhos do ‘compre no bairro’. Então, durante a pandemia, Luiza fez um

aprofundamento e uma campanha para comprar em bairro. As famílias que doaram cestas básicas, por exemplo, compravam do próprio bairro as cestas para poder gerar dinheiro para esses invisíveis.

Luiza Trajano explica:

– É um trabalho que todos vamos ter que fazer, é bonito e está na hora, pois não adianta colocar dinheiro se não tem propósito. Eu confesso que as medidas do governo sobre o lockdown foram rápidas, não foram ruins. Eu criei o De Para pois quando eu ligava para as pessoas pedindo “você pode pegar férias? (devido ao lockdown da Covid-19) “não posso Luiza, não tenho férias vencidas”. Com essa falta de compreensão deles sobre as ações do governo mediante a pandemia, eu mesma fiz lives e expliquei o De Para, um fundo de garantia do Governo, expliquei como era simples o programa e fiz o processo de capacitação na língua deles. Porque não é fácil para as pessoas trabalham o dia todo, que têm um nível intelectual que as vezes não comprehende aqueles documentos que são feitos por vocês Desembargadores, então tem que se transformar em uma linguagem simples para todos. Depois vou pedir para o meu pessoal enviar para você. Eu distribuí esse material em tudo que era lugar, para ajudar a pequena empresa a entender que a lei ajuda. É isso que eu tenho que falar sobre isso, seu estudo foi maravilhoso.

Ao finalizar a resposta da pergunta da Desembargadora Sandra Fonseca, concluindo que de fato as empresas privadas devem sim ser ativos a participar das políticas públicas do governo em razão da dificuldade do governo em implementar essas políticas num país tão descentralizado.

A Desembargadora Sandra Fonseca complementou sua pergunta para Luiza Trajano, com o seguinte questionamento:

– Qual o perfil da empresa do futuro?

Luiza Trajano respondeu:

– As empresas hoje, eu estou vendendo isso em vários eventos, tem que ter propósito e sustentabilidade, o consumidor está exigindo isso e os fundos que investem na empresa começam a cobrar. Eu mesma nunca fiz nada para receber elogio de cliente que quer comprar mais barato, mas com a campanha de ‘Não Demita’ que eu entrei, eles vêm falar para mim: “Luiza, não quero comprar em outra empresa pois você não está mandando as pessoas embora”. Não existia isso antes, então o Brasil está tomando consciência de que se todo mundo for bem, o Brasil vai também.

A entrevista seguiu com as outras debatedoras realizando seus questionamentos sobre modelo de gestão, inclusão e empreendedorismo feminino. De fato, a gestão inclusiva realizada por Luiza é seu grande diferencial e destaque em relação a outras empresas, seu interesse vai além de lucro pois ela entende que um país em que todos vão para frente, prospera. Desta forma, suas ações e programas

são voltados para o crescimento da população ao todo, mas principalmente mulheres e pequenas empresas.

Sabe-se que Luiza Trajano é empreendedora e Presidente do Conselho Administrativo de uma das maiores empresas varejistas do país. Também é reconhecida por ser uma líder inclusiva, fundadora e Presidente do Grupo Mulheres do Brasil. Ela conduz suas decisões dentro do Magazine Luiza de forma que haja benefícios e riscos potenciais de suas escolhas. Um exemplo citado aqui é sua ação 'Não Demita', realizada no período de pandemia do Covid-19 e lockdown, onde muitas empresas reduziram drasticamente o número de funcionários ou tiveram que fechar as portas. Luiza Trajano foi no sentido oposto, concretizou sua ação e assegurou o emprego das 40 mil famílias que trabalhavam para a sua empresa, além de outras inúmeras campanhas que promoveu neste período. Como líder inclusiva e empreendedora, Luiza Trajano deve promover ações para que haja um resultado satisfatório e equilíbrio entre sua empresa, seus colaboradores, clientes e a sociedade em geral.

Com as pressões financeiras da crise pandêmica e os riscos potenciais para a empresa e seus acionistas, Luiza Trajano teve que decidir entre continuar a manter todos os funcionários, mesmo que isso afetasse negativamente os resultados financeiros da empresa, ou se deveria considerar medidas como redução de custos para proteger a saúde financeira da organização e manter os colaboradores.

Este dilema enfrentado por Luiza Trajano envolve considerações éticas, financeiras e estratégicas, onde ela teve que ponderar cuidadosamente como suas decisões afetarão não apenas seus colaboradores, mas também a empresa, seus acionistas e a sociedade em geral. A ação 'Não Demita' é louvável do ponto de vista social, mas se deve enfrentar as consequências econômicas de manter um grande número de funcionários em um momento de crise econômica.

Mediante os fatos analisados neste Caso em Gestão e seu conhecimento sobre Gestão de Pessoas, argumente e exemplifique como você conduziria a empresa Magazine Luiza em tempos de crise, a exemplo da pandemia do COVID-19, mantendo o bem-estar e a segurança dos colaboradores sem demissão e ao mesmo tempo garantindo a continuidade dos negócios? De qual forma a liderança inclusiva de Luiza Trajano pode contribuir para a inovação dentro do Magazine Luiza? Quais mecanismos organizacionais podem ser utilizados para estimular o Magazine Luiza e outras empresas a obter um ambiente inclusivo e empreendedor?

### **3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS**

Com objetivos educacionais, este caso tem o intuito de demonstrar a importância da liderança inclusiva para o sucesso de uma empresa e para a promoção de igualdade de oportunidades à todos; Analisar o caso de liderança de Luiza Trajano e como ela conseguiu superar obstáculos e se tornar uma

das mais renomadas empresas brasileiras; Expor sobre a importância da inclusão na gestão e como a liderança inclusiva pode contribuir para a inovação em uma organização; Refletir sobre ações a serem tomadas em tempos de crise e que sejam benéficas tanto para a empresa, quanto para os colaboradores, sócios e sociedade em geral.

O presente trabalho apresenta caráter interdisciplinar, uma vez que guarda relação com a matéria do curso de graduação de Administração, especialmente nas disciplinas de Empreendedorismo, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial e Liderança, com o foco voltado para estratégias de liderança e inclusão em tempos de crise.

#### **4 FONTES DE DADOS**

Este caso foi produzido com base em dados secundários que foram coletados em pesquisas na internet, buscando as melhores informações que dessem embasamento para executar o caso. Tais fontes incluem live realizada em 2020 pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais, através do canal de comunicação Youtube; Citações de livros de autores contemporâneos que abordam os temas apresentados e pesquisas em sites da internet.

#### **5 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

- a) Argumente e exemplifique como você conduziria a empresa Magazine Luiza em tempos de crise, a exemplo da pandemia COVID-19, mantendo a segurança de emprego dos colaboradores e ao mesmo tempo garantindo a continuidade dos negócios?
- b) Como um líder inclusivo, você está ciente de que seus funcionários estão passando por um período de estresse e insegurança devido à pandemia. Alguns colaboradores podem estar lidando com preocupações de saúde pessoal ou de seus familiares, enquanto outros podem estar sobrecarregados com novas demandas de trabalho remoto, adaptações ou medidas de distanciamento social. Neste cenário, como manter a sua equipe motivada e produtiva em meio às incertezas da crise?
- c) Quais mecanismos organizacionais podem ser utilizados para estimular o Magazine Luiza e outras empresas a manter um ambiente inclusivo e empreendedor?

#### **6 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA**

Para a compreensão deste caso para ensino, é necessário entender o que é empreendedorismo e como o empreendedorismo e a gestão inclusiva são benéficos para o empreendedor em seu papel de líder e formador de equipes.

Os empreendedores têm um senso de liderança incomum e são respeitados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos em que não detêm maior conhecimento. Os empreendedores de sucesso consideram-se bons líderes e formadores de equipe. Selecionam pessoas-chave para o trabalho e conseguem motivá-las para atingirem objetivos. Esses empreendedores consideram o trabalho em equipe essencial para o sucesso e por isso buscam priorizar a formação de suas equipes. (Dornelas, 2007).

Um aspecto positivo do empreendedorismo brasileiro tem sido a efetiva participação das mulheres na criação e gestão de negócios. “As brasileiras estão à frente praticamente da metade das iniciativas empreendedoras no Brasil” (GEM Brasil, 2012), e pesquisas internacionais cada vez mais mostram maior participação das mulheres no empreendedorismo do próprio negócio.

Isso se deve não só ao seu perfil empreendedor, mas a uma mudança de comportamento e da realidade das famílias. No mundo (com raras exceções) e também no Brasil, as mulheres já têm plena inserção no mercado de trabalho, e o empreendedorismo do próprio negócio naturalmente se apresenta como opção de carreira (Dornelas, 2014).

Segundo Hisrich (2014), as organizações que desejam ter uma cultura empreendedora precisam encorajar novas ideias e esforços experimentais, eliminar os parâmetros de oportunidade, disponibilizar recursos, promover uma abordagem de trabalho em equipe de empreendedorismo corporativo voluntário e arregimentar o apoio da alta administração.

O empreendedor corporativo também deve ter características de liderança adequadas. Além de ser criativo, flexível e visionário, o empreendedor corporativo deve conseguir trabalhar dentro da estrutura corporativa. Os empreendedores corporativos têm de estimular o trabalho em equipe e o esforço diplomático em todas as estruturas já estabelecidas. O debate aberto e o apoio firme dos integrantes da equipe também são necessários. Por último, o empreendedor corporativo deve ser persistente para superar os obstáculos inevitáveis.

“A participação em grande escala das mulheres no cenário profissional, especialmente no empreendedorismo, provocou alterações perceptíveis nas relações de trabalho e nas estratégias empresariais” (Crnkovic, 2010).

Dornelas (2014) destaca que, “ao citar sobre atitudes empreendedoras na organização, muitas vezes pensamos somente nos líderes das empresas - aqueles que comandam as equipes e usam seus conhecimentos específicos para colocar em prática projetos de negócios”. De forma limitada, as pessoas veem dentro da organização que somente os líderes têm a capacidade de empreender. Essa ideia errônea faz com que as empresas ajam de maneira reativa, seguindo ordens de cima para baixo, o que limita a promoção de uma cultura empreendedora em todos os níveis da organização.

Com o rápido avanço das inovações tecnológicas e as mudanças culturais e de comportamento das novas gerações, várias empresas já estavam ajustando e adaptando suas políticas e práticas de gestão. No entanto, a crise desencadeada pela pandemia do Covid 19 trouxe maior destaque para "o fator humano", que já era considerado importante anteriormente mas agora é ainda mais valorizado neste novo contexto. (Bichuetti; Bichuetti, 2020).

Segundo Forni (2019), “as crises geram insegurança nas pessoas pois interrompe a normalidade das atividades diárias, altera processos estabelecidos, mas ao mesmo tempo, oferece oportunidades de aprimoramento para a sociedade”. Com isso, as organizações enfrentam diversos tipos de desafios com a crise, como questões operacionais e financeiras. Contudo, Forni (2019) argumenta que “muitas dessas crises são previsíveis, permitindo aos gestores gerenciá-las antes mesmo de ocorrerem, evitando maiores transtornos”.

Em um cenário de completa incerteza, como a crise pandêmica do Covid-19 gerou, dinâmicas de trabalho foram alteradas, muitas das interações com a equipe se deram virtualmente, e a ansiedade com o incerto e a preocupação de alguns membros afetavam sua produtividade. “Desta forma, os gestores foram desafiados a assumir novas responsabilidades. Isso incluiu o envolvimento ativo da equipe, a criação de conexões à distância e a atuação para estabelecer um ambiente propício ao desempenho eficaz da equipe” (Santos; Saraiva; Marolla-Glauco, 2020).

Uma pesquisa conduzida por Deloitte (2020) “destacou os requisitos essenciais para que as empresas adotem uma abordagem mais humanizada e busquem não apenas sobreviver a uma crise, mas prosperar”. Estes requisitos incluem a implementação de programas que promovam o desempenho das atividades com enfoque no bem-estar integral, abrangendo saúde física, mental, financeira e social. Além disso, é recomendado incentivar os colaboradores a adotarem uma mentalidade de líderes, proporcionando autonomia para que se sintam motivados e engajados no aumento do seu desempenho. Ansoff, Dclerck e Hayes (1981) citam diversos fatores e características relacionados ao empreendedor de sucesso. Dentre esses elementos, destacam-se a dominância, agressividade, autoconfiança, otimismo, grande energia, independência, persistência, flexibilidade, criatividade e propensão ao risco. Desta forma, observa-se que algumas dessas características são claramente evidentes no perfil da empreendedora Luiza Trajano. Além disso, na gestão por ela conduzida, esses traços têm desempenhado um papel crucial na inovação e dinamismo nos negócios do grupo Maganize Luiza. No estudo de Ferreira (2009) é retratado a implementação de estratégias utilizadas pela empresa Magazine Luiza que podem induzir a modificação de procedimentos, processos de trabalho, relações interpessoais, comportamentos, produtos e atividades, além de que é importante conhecer de que forma elementos como a estrutura organizacional, liderança, poder e cultura se relacionam com o processo de implementação de estratégias.

Essa cultura empreendedora só ocorrerá se a empresa tiver o empreendedorismo como filosofia de seus negócios, buscando a inovação e a identificação de novas oportunidades. Para isso, é preciso que a empresa promova ações internas, revendo seus processos e, o mais importante, que incentive seus funcionários a pensarem e agirem de forma empreendedora. Esse é o grande desafio das empresas já estabelecidas quanto à busca da inovação. Trata-se de uma mudança de paradigma de gestão dos negócios. Dornelas (2015) “conclui que o empreendedorismo não representa uma nova teoria administrativa destinada a solucionar todas as questões organizacionais”. O empreendedorismo é, na verdade, um conjunto de processos organizacionais, possibilitando que a empresa trabalhe de forma coletiva na busca de um objetivo comum. Esse comportamento está centrado na identificação de novas oportunidades de negócios, através da sistematização de ações internas voltadas para a inovação.

## 7 RESPOSTA DAS QUESTÕES

Resposta da questão (a) – Argumente e exemplifique como você conduziria a empresa Magazine Luiza em tempos de crise, a exemplo da pandemia COVID-19, mantendo a segurança de emprego dos colaboradores na empresa e ao mesmo tempo garantindo a continuidade dos negócios?

Segundo Forni (2019), “as crises geram insegurança nas pessoas pois interrompe a normalidade das atividades diárias, altera processos estabelecidos, mas ao mesmo tempo, oferece oportunidades de aprimoramento para a sociedade”. Com isso, as organizações enfrentam diversos tipos de desafios com a crise, como questões operacionais e financeiras. Contudo, Forni (2019) argumenta que muitos dessas crises são previsíveis, permitindo aos gestores gerenciá-las antes mesmo de ocorrerem, evitando maiores transtornos.

Com o rápido avanço das inovações tecnológicas e as mudanças culturais e de comportamento das novas gerações, várias empresas já estavam ajustando e adaptando suas políticas e práticas de gestão. No entanto, a crise desencadeada pela pandemia do Covid-19 trouxe maior destaque para “o fator humano”, “que já era considerado importante anteriormente, mas agora é ainda mais valorizado neste novo contexto” (Bichuetti; Bichuetti, 2020).

- **Comunicação Transparente e Regular:** É fundamental manter uma comunicação transparente e regular com os colaboradores. Explicar a situação atual, as medidas que estão sendo tomadas e os planos futuros é essencial para criar confiança e reduzir a incerteza;
- **Priorizar a Segurança dos Colaboradores:** Garantir a segurança física e mental dos colaboradores deve ser a prioridade número um. Isso envolve seguir as diretrizes de saúde pública, fornecer equipamentos de proteção individual, estabelecer protocolos de higiene rigorosos e oferecer apoio à saúde mental, se necessário;

- Flexibilidade no Trabalho: Adotar políticas de trabalho flexíveis, como o trabalho remoto quando possível, horários ajustados e licenças remuneradas para funcionários em situações especiais (por exemplo, cuidar de familiares doentes) pode ajudar a proteger os empregos enquanto mantém a segurança dos funcionários;
- Treinamento e Adaptação: Investir em treinamento e capacitação para permitir que os colaboradores se adaptem a novas formas de trabalho (remoto) ou funções;
- Redução de Custos: Identificar áreas onde é possível reduzir custos sem afetar negativamente os funcionários. Isso pode envolver a renegociação de contratos, a otimização de processos ou o adiamento de investimentos não essenciais;
- Expansão das Operações Online: Investir na presença online pode ajudar a compensar as perdas nas lojas físicas durante a crise. Isso pode envolver aprimorar a plataforma online, melhorar a logística de entregas e expandir a gama de produtos disponíveis online;
- Apoio à Comunidade Local: Demonstrar apoio à comunidade local por meio de ações de responsabilidade social pode fortalecer a reputação da empresa e criar um senso de propósito para os colaboradores. Por exemplo, doações para organizações de caridade locais ou assistência aos funcionários afetados pela crise;
- Planejamento de Recuperação: Enquanto enfrenta a crise imediata, a empresa deve também desenvolver um plano de recuperação a longo prazo. Isso pode envolver a diversificação de negócios, a expansão para novos mercados ou a identificação de oportunidades emergentes;
- Implementar políticas públicas criadas pelo governo para combater e minimizar os efeitos causados pela crise, como exemplo das Medidas Provisórias criadas para proteger a empresa e o trabalhador durante o lockdown.

Exemplo: Durante a pandemia de COVID-19, o Magazine Luiza adotou uma abordagem que equilibrou a segurança dos colaboradores e a continuidade dos negócios. A empresa investiu em treinamento para capacitar os funcionários a atenderem os clientes online, expandiu sua capacidade de entrega e implementou rigorosas medidas de segurança sanitária em suas lojas físicas. Ao mesmo tempo, a empresa se destacou por sua comunicação transparente e pelo compromisso com a segurança dos funcionários, evitando demissões em massa, como foi a ação "Não Demita", que garantiu o emprego de 40 mil famílias que trabalhavam para a empresa. Essa ação demonstra o compromisso da empresa com seus colaboradores e com a sociedade em geral, ao mesmo tempo em que busca manter a continuidade dos negócios.

Resposta da questão (b) – Como um líder inclusivo, você está ciente de que seus funcionários estão passando por um período de estresse e insegurança devido à pandemia. Alguns colaboradores podem estar lidando com preocupações de saúde pessoal ou de seus familiares, enquanto outros podem estar sobrecarregados com novas demandas de trabalho remoto, adaptações ou medidas de distanciamento social. Neste cenário, como manter a sua equipe motivada e produtiva em meio às incertezas da crise?

Em um cenário de crise como da Covid-19, dinâmicas de trabalho foram alteradas, muitas das interações com a equipe se deram virtualmente, e a ansiedade com o incerto e a preocupação de alguns membros afetavam sua produtividade. Desta forma, “os gestores foram desafiados a assumir novas responsabilidades. Isso incluiu o envolvimento ativo da equipe, a criação de conexões à distância e a atuação para estabelecer um ambiente propício ao desempenho eficaz da equipe” (Santos; Saraiva; Marolla-Glauco, 2020).

Uma pesquisa conduzida por Deloitte (2020) destacou os requisitos essenciais para que as empresas adotem uma abordagem mais humanizada e busquem não apenas sobreviver a uma crise, mas prosperar. Estes requisitos incluem a implementação de programas que promovam o desempenho das atividades com enfoque no bem-estar integral, abrangendo saúde física, mental, financeira e social. Além disso, é recomendado incentivar os colaboradores a adotarem uma mentalidade de líderes, proporcionando autonomia para que se sintam motivados e engajados no aumento do seu desempenho.

Sendo assim:

- Comunicação aberta e empática: Manter linhas de comunicação abertas para que os funcionários possam expressar suas preocupações e necessidades é crucial. Mostrar empatia e ouvir atentamente os colaboradores pode ajudar a aliviar parte do estresse.
- Flexibilidade e apoio: Oferecer flexibilidade nas horas de trabalho e prazos, quando possível, pode ajudar os funcionários a equilibrar as demandas pessoais e profissionais. Além disso, fornecer recursos de apoio à saúde mental, como aconselhamento ou programas de bem-estar, pode ser benéfico.
- Reconhecimento e incentivos: Reconhecer e recompensar o esforço e a resiliência da equipe é fundamental. Isso pode ser feito por meio de elogios públicos, incentivos financeiros ou oportunidades de desenvolvimento.
- Definição de metas realistas: Considerar a redefinição de metas e expectativas realistas, levando em conta as circunstâncias excepcionais da pandemia. Isso pode ajudar a reduzir a pressão sobre a equipe e manter a motivação.

- Promoção de um ambiente de trabalho virtual saudável: Facilitar o desenvolvimento de uma cultura de apoio e colaboração, mesmo em um ambiente de trabalho remoto, pode melhorar a moral da equipe. Isso pode incluir a realização de atividades sociais virtuais, como happy hours online ou grupos de discussão sobre saúde mental.
- Fornecimento de recursos: Garantir que a equipe tenha os recursos necessários para realizar seu trabalho de maneira eficaz, incluindo acesso à tecnologia, treinamento e suporte técnico.

O dilema enfrentado pelo líder em relação à motivação da equipe durante a pandemia do COVID-19 envolve encontrar o equilíbrio certo entre manter a produtividade e demonstrar empatia e apoio aos funcionários em um momento desafiador. Uma abordagem sensível e adaptativa é fundamental.

Resposta da questão (c) – Quais mecanismos organizacionais podem ser utilizados para estimular o Magazine Luiza e outras empresas a manter um ambiente inclusivo e empreendedor?

- A empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente;
- Deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação nos resultados, stock-option (opções de compra de ações da empresa) etc;
- Incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas);
- Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais;
- Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais;
- Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar/estimular a iniciativa e a experimentação;
- Possibilitar altos níveis de empowerment;
- Possibilitar acesso irrestrito à informação;
- Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios;
- Trazer para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor. (Dornelas, 2015).

## 8 APLICAÇÃO DO CASO

### 8.1 DADOS TÉCNICOS DA APLICAÇÃO

Esse caso foi realizado pela acadêmica Phayra e orientadora Renata e aplicado na disciplina de Gestão de Pessoas, acompanhado pela professora Claudia Silva Ribeiro Alves, no curso de Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), na turma do período noturno, numa disciplina presencial, onde cerca de 15 alunos estiveram presentes, no dia 12/09/2023.

## 8.2 RELATO DA APLICAÇÃO

No mês de agosto, a acadêmica Phayra que desenvolveu o caso junto com sua orientadora Renata, em contato com a professora Cláudia, verificaram a possibilidade da aplicação do caso na disciplina de Gestão de Pessoas, na qual a professora Cláudia se disponibilizou a aplicar uma atividade diferenciada em sua turma. Foi realizado todo um planejamento para que houvesse uma dinâmica interativa e com resultados satisfatórios para o Caso em Gestão, na qual a acadêmica Phayra acompanhou e aplicou, juntamente com a professora Cláudia.

No dia 12 de setembro de 2023, cerca de 15 alunos do 5º período do curso de Administração participaram de uma inovadora abordagem pedagógica conhecida como "coffee break produtivo", inspirado pelo livro do autor Harrison Owen e suas ideias sobre a colaboração eficaz em reuniões e eventos, este método foi implementado para promover a análise crítica e a discussão deste Caso em Gestão.

A dinâmica do "coffee break produtivo" iniciou-se com a distribuição prévia do Caso em Gestão via e-mail, permitindo que os alunos se preparassem com antecedência para a atividade. No dia da aula, foi realizada uma breve revisão do caso em slides pela acadêmica (ANEXO A) e introduziu-se a dinâmica aos alunos (ANEXO E).

Os alunos foram organizados em três grupos (ANEXO B, ANEXO C e ANEXO D) e cada grupo preparou uma mesa de café compartilhada. Em seguida, eles receberam uma das três questões relacionadas ao Caso em Gestão. O objetivo era discutir a questão com seus colegas de grupo e registrar as respostas. Após um sinal da professora Claudia, os alunos chamados de "viajantes" foram convidados a se deslocar para outra mesa, onde foram recebidos pelos "anfitriões" que explicaram a questão e os detalhes do caso em discussão. Enquanto aproveitavam o café do outro grupo, eles colaboravam para desenvolver uma resposta à nova questão, registrada pelo "secretário" da mesa.

Essa dinâmica de alternar entre grupos foi repetida até que todos os alunos tivessem a oportunidade de migrar por todas as mesas, discutindo e registrando respostas para todas as questões. Posteriormente, os grupos se reuniram novamente em suas mesas originais e começaram a elaborar cartazes para apresentar as respostas às questões.

A abordagem do "coffee break produtivo", inspirada pelas ideias de Harrison Owen (ANEXO E), demonstrou ser uma maneira eficaz de envolver os alunos no processo de aprendizado ativo e colaborativo. Essa atividade permitiu que os estudantes não apenas analisassem e discutessem o Caso em Gestão, mas também experimentassem a dinâmica de trabalho em equipe, a resolução criativa de problemas e a comunicação eficaz.

Ao final, cada grupo apresentou as respostas dadas por todos a cada pergunta, promovendo uma discussão enriquecedora e uma análise mais profunda do Caso em Gestão.

Após a análise das questões propostas, os alunos refletiram sobre como conduzir uma empresa durante uma crise, manter a equipe motivada em meio à incerteza e promover uma cultura inclusiva e empreendedora, através do estudo de um Caso em Gestão real: a pandemia de COVID-19 e seus desafios para líder inclusiva Luiza Trajano.

Referente à primeira questão, sobre como conduzir a empresa em tempos de crise, os alunos exploraram estratégias criativas e adaptáveis (ANEXO F). Eles enfatizaram a importância da comunicação transparente e da adaptação rápida às mudanças nas circunstâncias, alinhando-se com a abordagem de Luiza Trajano em manter a segurança dos colaboradores e a continuidade dos negócios. Eles também destacaram a necessidade de diversificar as fontes de receita, através de vendas e-commerce e investimento em marketing. A licença para os funcionários que necessitam ficar afastados, adaptação aos funcionários home office, parcerias com empresas, como exemplo do Parceiro Magalu, investimento em educação e treinamentos para novos recursos de trabalho, e utilização de férias e outras Medidas Provisórias adotadas pelo governo.

Na segunda questão, que tratava de como manter a equipe motivada durante a incerteza da COVID-19, os alunos mostraram compreensão sobre a liderança inclusiva (ANEXO G). Eles enfatizaram a empatia e o apoio psicológico aos funcionários, a flexibilidade nos horários de trabalho, a comunicação aberta e sem ruídos e a promoção de treinamentos em resiliência. Os alunos ressaltaram a importância de manter uma visão inspiradora e compartilhar os valores da empresa, alinhados com o exemplo de Luiza Trajano.

Quanto à terceira questão, que abordava mecanismos para estimular a inclusão e o empreendedorismo (ANEXO H), os alunos propuseram uma série de medidas organizacionais, incluindo treinamentos, políticas inclusivas, flexibilidade no trabalho e incentivos à inovação e redes de apoio, fortalecendo a cultura organizacional. Eles compreenderam a importância de criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e incentivados a contribuir.

A aplicação do Caso em Gestão através do "*coffee break* produtivo" intermediou um exemplo de desenvolvimento de habilidades de Gestão de Pessoas e Liderança Inclusiva. Os alunos não apenas responderam às questões propostas, mas também mergulharam em discussões aprofundadas e práticas que os desafiaram a pensar como bons líderes e gestores.

Eles aprenderam lições valiosas com o exemplo de Luiza Trajano, percebendo que a liderança inclusiva, a empatia e a flexibilidade são componentes essenciais para manter uma equipe motivada e

produtiva em tempos de crise. Além disso, entenderam que uma cultura inclusiva na organização requer estratégias organizacionais alinhadas com os valores da empresa.

Os alunos relataram um feedback positivo na atividade aplicada, alinhou-se com o que estão aprendendo na disciplina de Gestão de Pessoas e conforme a professora Cláudia mencionou, ela se interessa em aplicar Caso em Gestão para que os alunos reflitam sobre casos reais dentro da organização em tempos de crise e qual a melhor forma de agir perante os acontecimentos.

Foi observado pela acadêmica Phayra, em relação a abordagem do conteúdo para alunos sobre o tema proposto, que pouquíssimos alunos tinham conhecimento de quem é Luiza Trajano e o que ela representa como empreendedora para o Brasil e sugeriram que fosse mais especificado seus feitos ao longo da carreira para interpretar melhor o caso e responder as perguntas. Desta forma, a acadêmica Phayra fez um aprofundamento maior do que relatado no Caso em Gestão, sobre acontecimentos que marcaram a carreira de Luiza Trajano e o seu estado atual perante as condições do Magazine Luiza na presente data.

O Estudo de Caso, através do "*coffee break* produtivo", não apenas enriqueceu o entendimento dos alunos sobre Gestão de Pessoas, mas também os preparou para enfrentar desafios reais no mundo dos negócios, inspirados pelo exemplo inspirador de Luiza Trajano e sua abordagem inovadora para liderar o Magazine Luiza em tempos de crise.

## **AGRADECIMENTOS**

A professora Renata Silva, por toda orientação e paciência para a elaboração desse trabalho;

A professora Claudia Silva Ribeiro Alves, por me proporcionar a oportunidade de aplicar meu Caso em Gestão em sua disciplina de Gestão de Pessoas;

A Deus, por me dar forças para prosseguir.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L.. Do planejamento estratégico à administração estratégica. *Atlas*; São Paulo, 1981.
- BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. Gestão de pessoas não é com o RH. 3. ed: *Saint Paul*, São Paulo, 2020.
- BRUSCHINI, A.C.M. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo/Rio de Janeiro, 2007.
- CRNKOVIC, L. et al. Empreendedorismo feminino: Características e perfil de gestão em micro e pequenas empresas. Seminários de administração XIII SEMEAD, São Paulo, 2010.
- DELOITTE. Global human capital trends: Special report. Disponível em: <https://deloi.tt/3Pyl12R>. Acesso em 14 abril 2023.
- DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo corporativo. Rio de Janeiro, 2015.
- DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo para visionários. Rio de Janeiro, 2014.
- DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo na prática. Rio de Janeiro, 2007.
- DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, 2005.
- DRUCKER, P. F.. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship). *Pioneira Thomson*, São Paulo, 2002.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Quem é Luiza Trajano, CEO do Magazine Luiza. Disponível no site: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/10/quem-e-luiza-trajano-ceo-do-magazine-luiza.html>.
- FERREIRA. E.. Implementação de estratégias nas lojas Magazine Luiza: estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. *Gestão de tecnologia*. São Paulo, 2009.
- FORBES. Luiza Trajano fala sobre o Magazine Luiza e o projeto de inclusão da empresa. Entrevista no site: <https://forbes.com.br/forbes-women/2020/09/luiza-trajano-fala-sobre-o-magalu-e-o-projeto-de-inclusao-da-empresa/>. Acesso em 09 abril 2023.
- FORBES. Por que investir no empreendedorismo feminino? Forbes Brasil. Entrevista no site: <https://forbes.com.br/negocios/2018/03/por-que-investir-no-empreendedorismo-feminino/>. Acesso em 11 abril 2023.
- FORNI, J. J.. Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3. ed. *Atlas*, São Paulo, 2019.
- HISRICH, R. D.. Empreendedorismo. New York, 2013.

INFOMONEY. Perfil de Luiza Trajano. Disponível no site:  
<https://www.infomoney.com.br/perfil/luiza-helena-trajano/>. Acesso em 10 abril 2023.

MAGAZINE LUIZA. Nossa história. Disponível no site:  
<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Nossa-Historia?=maMhsEQNCOr/Wxrb98OXA==>.  
Acesso em 09 abril 2023.

MAGAZINE LUIZA. Quem somos. Disponível no site:  
<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Quem-Somos?=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>.  
Acesso em 20 abril 2023.

MARIE CLAIRE. Luiza Trajano: "Nunca desista dos seus sonhos". Disponível em:  
<https://revistamarieclaire.globo.com/Noticias/noticia/2018/03/luiza-trajano-nunca-desista-dos-seus-sonhos.html>. Acesso em: 23 abr. 2023.

OLIVEIRA, M. M. C.; LUCENA, R. F. P.. Empreendedorismo feminino: reflexões sobre o cenário brasileiro. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*.

SANTOS, V. M.; SARAIVA, G. M. M.; MAROLLAGLAUCO, G. H. C.. Os desafios da gestão remota em tempo de pandemia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, on-line. Anais eletrônicos [...]. Maringá: *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2020.

SEVERIANO, H. C.. As configurações do gênero na subjetividade: um olhar sócio-histórico sobre os papéis sexuais (*Monografia de Graduação*). *Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília*, Brasília, DF, Brasil.

SOUZA, R. M. D.; RUFINO, M. L.. Liderança inclusiva: um estudo de caso no Magazine Luiza. *Anais do Congresso Internacional de Administração*.

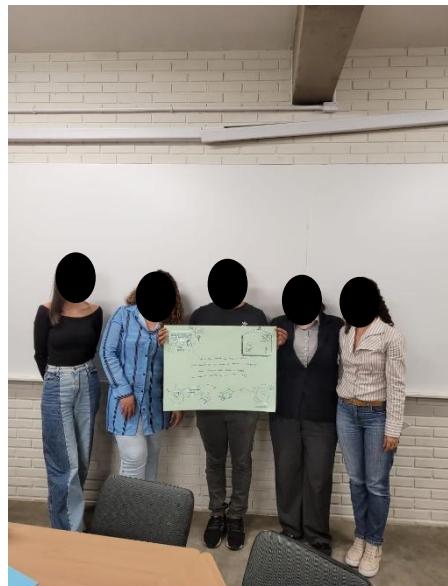
## ANEXOS

Anexo A



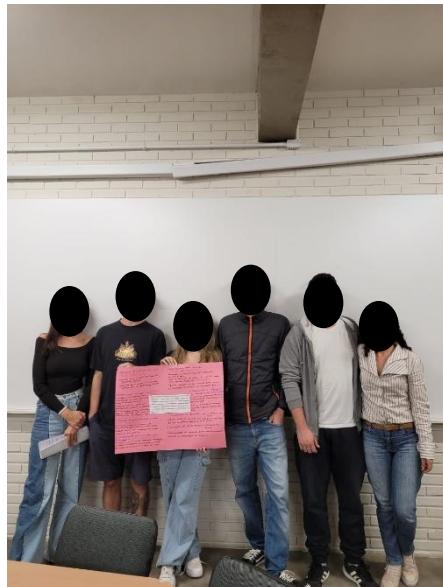
Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.

Anexo B



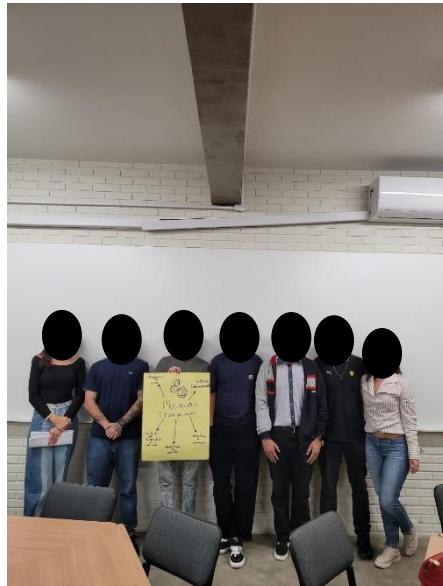
Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.

Anexo C



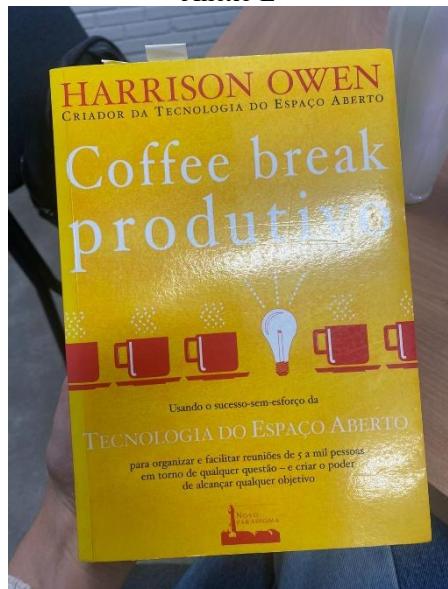
Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.

Anexo D



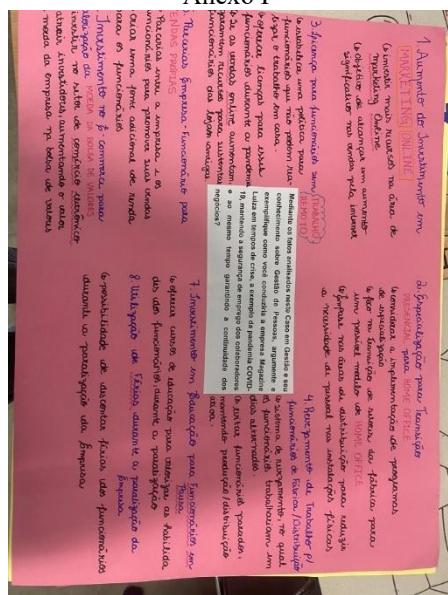
Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.

Anexo E



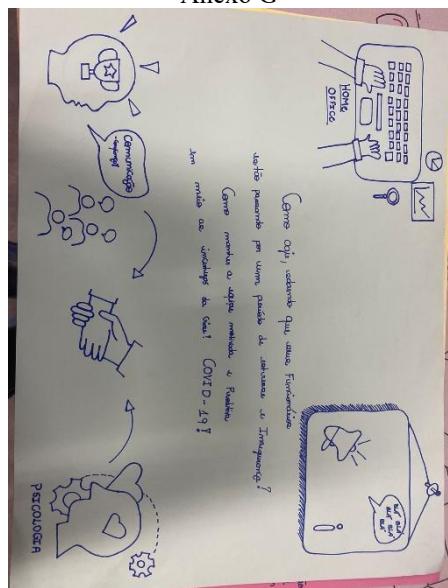
Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023

Anexo F



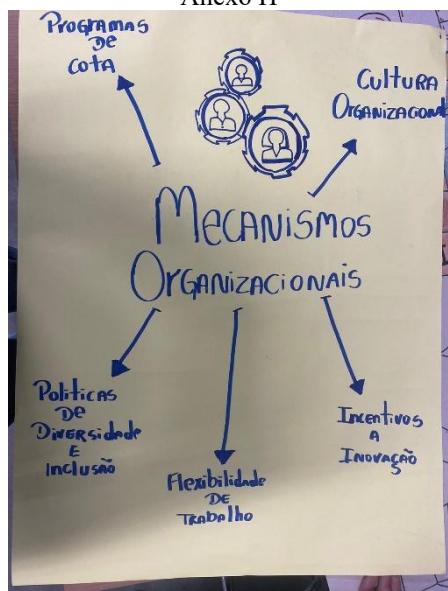
Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.

Anexo G



Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.

Anexo H



Fonte: registro da aplicação do Caso em Gestão em 12 de setembro de 2023.