

MAGAZINE LUIZA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO VAREJO

Marco Aurélio De Almeida Marmo - WSI

Ana Paula Mello Correia - FEA USP

Walney Barbosa Dos Reis - Usp

Alvair Silveira Torres Jr. - Universidade de São Paulo - FEA

Resumo

O caso descreve a trajetória do Magazine Luiza. Uma empresa que surgiu em 1957, com apenas uma loja no interior de São Paulo, na cidade de Franca. Foi uma das primeiras empresas do varejo a implantar um sistema de computação e hoje está entre as 10 maiores empresas do varejo no Brasil. Possui milhões de clientes ativos, mais de 800 lojas físicas, 9 CD's, opera em regiões que concentram aproximadamente 75% do PIB e mais de um terço de suas receitas são originadas através do seu comércio eletrônico. O caso permite compreender como a cultura inovadora da empresa possibilitou diversos avanços tecnológicos em direção a transformação digital que ela viveu, vive e entender quais serão os próximos passos da empresa para consolidação dessa transformação nos próximos anos. Como metodologia foram analisados dados públicos secundários e informações disponibilizadas pela empresa em seu site e nos relatórios de investidores. Como objetivo de ensino será possível analisar como a transformação digital tem ajudado determinadas empresas a obter vantagens competitivas frente a importantes concorrentes e em mercado já consolidados e tradicionais. Será possível entender essa transformação analisando o modelo de negócios e a cadeia de valor do varejo tradicional.

MAGAZINE LUIZA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO VAREJO

Palavras chave: transformação digital, Magazine Luiza, varejo

O caso

O caso descreve a trajetória do Magazine Luiza. Uma empresa que surgiu em 1957, com apenas uma loja no interior de São Paulo, na cidade de Franca. Foi uma das primeiras empresas do varejo a implantar um sistema de computação e hoje está entre as 10 maiores empresas do varejo no Brasil. Possui milhões de clientes ativos, mais de 800 lojas físicas, 9 CD's, opera em regiões que concentram aproximadamente 75% do PIB e mais de um terço de suas receitas são originadas através do seu comércio eletrônico. O caso permite compreender como a cultura inovadora da empresa possibilitou diversos avanços tecnológicos em direção a transformação digital que ela viveu, vive e entender quais serão os próximos passos da empresa para consolidação dessa transformação nos próximos anos. Como metodologia foram analisados dados públicos secundários e informações disponibilizadas pela empresa em seu site e nos relatórios de investidores. Ao final serão sugeridas questões relacionadas ao modelo de negócios, cadeia de valor, e transformação digital.

Objetivo de ensino

Analisar como a transformação digital tem ajudado determinadas empresas a obter vantagens competitivas frente a importantes concorrentes e em mercado já consolidados e tradicionais. Será possível entender essa transformação analisando o modelo de negócios e a cadeia de valor do varejo tradicional.

As fontes e os métodos de coleta

Como metodologia foram analisados dados públicos secundários e informações disponibilizadas pela empresa em seu site e nos relatórios de investidores.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: Marketing, Modelo de Negócios, Empreendedorismo e Administração.

Sugestões de Bibliografia:

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2017). A primer on theoretically exploring the field of business model innovation. *European Business Review*, 2017

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pedroso, M.C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. (Tese de livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

CASO DE ENSINO

1. Introdução

Participação do e-commerce cresce 65%, atingindo R\$1,6 bilhão e 35% das vendas totais. Vendas totais aumentaram 35%, alcançando R\$ 4,5 bilhões. O EBITIDA cresceu 30%, com margem de 8,3% e somando uma cifra de R\$301 milhões. O lucro líquido cresceu 152%. A posição de caixa líquido é de R\$ 1,3 bilhão. Estes são os resultados do primeiro trimestre de 2018 divulgados pelo relatório de resultados trimestrais do Magazine Luiza¹.

O presente estudo revisita a trajetória da rede de varejo Magazine Luiza e como a empresa, entre outros avanços expressivos, conseguiu valorizar mais de 1500% suas ações nos últimos cinco anos², focando, sobretudo, no desenvolvimento do e-commerce, nas plataformas online e em seu modelo de operações.

A análise desta evolução será realizada a partir de aspectos-chave do modelo de negócio desta rede varejista ao longo de sua história e, portanto, a presente seção está estruturada da seguinte forma: a) resumo do contexto do varejo de bens duráveis; b) história do Magazine Luiza; c) alavancas de sua transformação digital com base em aspectos chave de seu modelo de negócios; e d) principais resultados advindos destes movimentos estratégicos.

Por fim, após esta sessão que relata o caso de ensino, há questões que o próprio grupo procurou responder utilizando como base o arcabouço teórico em torno da temática “modelo de negócio”, que recorre ao ferramental analítico das áreas de Administração, Finanças, Marketing, Recursos Humanos, entre outras áreas correlatas.

2. História do Magazine Luiza³

Saída do interior do Estado de São Paulo, mais precisamente de Franca, a Magazine Luiza começou sua história nos anos 50 com os fundadores Sr. Pelegrino e Dona Luiza, com a compra da loja de bairro Cristaleira que em seguida se transformou em Magazine Luiza, nome escolhido pelos próprios consumidores da época a partir de um concurso de rádio organizado pela Dona Luiza.

A história do grupo é pautada no crescimento por meio do avanço da própria rede e de aquisições de outras pequenas redes regionais.

Em 1996 o Magazine Luiza divulga seu primeiro balanço patrimonial, mesmo sendo uma empresa de capital fechado, tornando seus resultados públicos e gerando mais atenção do mercado; em 1999 é lançado o site magazineluiza.com, introduzindo o grupo no mundo online; em 2001 foi criada a financeira Luiza Cred, uma associação do Magazine Luiza com o Itaú / Unibanco a fim de aumentar o crédito para clientes; em 2005, em mais uma iniciativa de aproximação com o colaborador interno, cria-se a TV Luiza, a rádio Luiza e o Portal Luiza como

¹ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 13 jul. 2018.

² "MAGAZINE LUIZA S.A.." <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=22470>. Accessed 14 Jul. 2018.

³ "Nossa história < Magazine Luiza." <https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>. Accessed 13 Jul. 2018.

veículos de comunicação; ainda em 2005, há a criação da LuizaSeg, braço de seguradora do negócio como mais um produto da rede; em 2007, com forte plano de marketing e divulgação, o Magazine Luiza fecha uma parceria com o Google, além de inaugurar o maior e mais moderno centro de Distribuição da América Latina.

Em 2010, enquanto o mercado varejista crescia 10,3%, o Magazine Luiza registra seu recorde, chegando aos 30% de crescimento e alcançando também recordes de expansão da rede que evoluiu a passos largos sem apontar qualquer prejuízo em 18 anos consecutivos. Toda essa trajetória foi fundamental para consolidar o negócio, sinalizar esta sólida estrutura ao mercado para, em 2011, a empresa abrir capital na bolsa de valores brasileira, movimento fundamental para viabilizar outra forte expansão entre 2011 e 2013.

Grande parte desta trajetória foi conduzida por Luiza Helena Trajano, conhecida também como Dona Luizinha, sobrinha da fundadora, escolhida para dar continuidade à empresa dos tios e foi a empreendedora responsável por transformar a rede, até então local e familiar, num dos maiores grupos de vendas de eletrodomésticos e eletrônicos no país. Aos 12 anos, durante as férias escolares, já cuidava do balcão da loja iniciando a construção de seus conhecimentos. Em 1991, aos 18 anos, começou a trabalhar formalmente no negócio trafegando por diferentes áreas da cia até assumir a liderança do grupo como CEO, posto que ocupou até 2015. Com forte tino para vendas, uma paixão particular por marketing e comunicação e sempre zelando pelo colaborador interno como primeiro elo de contato com o consumidor, Luiza Trajano sempre se amparou na tecnologia em todos os setores da empresa para estar à frente de seus concorrentes, inovar no mercado e ser reconhecida por seu consumidor como uma empresa de soluções diferenciadas. Sua atuação como CEO durou até 2016, quando, seu filho, Frederico Trajano assume o posto.

3. Alavancas da revolução digital do Magazine Luiza

Esta seção avaliará os seguintes aspectos do modelo de negócio do Magazine Luiza, que apresentam-se, a partir de documentos, estudos, notícias e demais dados secundários levantados, como alavancas indispensáveis para a revolução digital que a empresa promoveu no mercado varejista brasileiro: 1) sua estratégia declaradamente orientada à transformação digital; 2) seu foco em inovação tecnológica contínua (e a tradução deste foco em suas operações); e 3) Sua gestão e cultura organizacional que buscam se livrar das tradicionais amarras burocráticas e hierárquicas das tradicionais empresas do setor.

3.1. Estratégia

Segundo a própria Magazine Luiza, a companhia viveu 4 grandes ciclos estratégicos desde sua fundação até os dias atuais. Estes ciclos estratégicos foram: 1) Fundação (1957 a 1991): período marcado por expansões territoriais e aquisições de outras redes, conforme visto anteriormente; 2) Crescimento (1991 a 2009): que deu os primeiros passos e movimentos pioneiros no mundo digital; 3) Consolidação (2009 a 2016): com foco em governança, profissionalização dos processos organizacionais, sucessão de liderança e abertura de capital; 4)

Transformação Digital (2016 até os dias atuais): período sob o comando de Frederico trajano e que é o foco do presente estudo. Abaixo, a Figura 1 mostra com algum detalhe as principais mudanças envolvidas em cada ciclo estratégico do Magazine Luiza:



Figura 1 - Ciclos Estratégicos do Magazine Luiza desde sua fundação⁴

Em 2017, Frederico Trajano apresenta a visão do futuro do Magazine Luiza: *Ser uma empresa digital com pontos físicos de “calor humano”*. Nas palavras do próprio CEO⁵:

“O modelo em que acredito, desde que instalei aqui o site em 2000, é multicanal, baseado em uma plataforma operacional única, uma única cadeia de abastecimento, uma marca única e todas as áreas de apoio servindo vários canais de venda: lojas físicas, e-commerce, venda direta pelas redes sociais, tele vendas e lojas virtuais. (...) “A gente entende que o cliente não é offline ou online, ele está em contato com todo tipo de mídia. E a gente tenta entender o papel de cada veículo, de cada tipo de mídia disponível durante esse relacionamento”.

Desta forma, Frederico explicita a decisão do Magazine Luiza de não separar as operações online e offline, como concorrentes como o Grupo Pão de Açúcar resolveram fazer.

⁴ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Accessed 14 Jul. 2018.

⁵ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Accessed 14 Jul. 2018.



Figura 2 - Ecossistema multicanal do Magazine Luiza⁶

Sua missão agora é reforçar os seguintes 5 pilares estratégicos deste novo ciclo:

1. **Inclusão digital:** o objetivo é auxiliar o consumidor no pós-compra, melhorando a experiência com o produto, ajudando o cliente a usufruir melhor do bem adquirido;
2. **Trazer tecnologias digitais para a loja física:** como munir os vendedores de smartphones para auxiliar a venda de maneira mais interativa e ganhando produtividade (o tempo médio de venda caiu de 45 para 5 minutos no piloto);
3. **Montar uma cadeia de suprimentos multi-canal:** montar uma operação que permita o trânsito do cliente entre os canais: comprar online e retirar na loja, comprar na loja e trocar online, etc;
4. **Introduzir o marketplace:** ser fonte preferida de distribuição para outros varejistas, se tornando um grande centro de busca de produtos em geral;
5. **Internalizar na companhia a cultura digital de empreendedorismo e velocidade da inovação do Vale do Silício:** capacitar as equipes mais “analógicas” de base da empresa com a mesma cultura do Luiza Labs, promovendo o empreendedorismo em todos os campos da cia.

Em 2018, o Magazine Luiza entrou para a lista de empresas mais inovadoras da revista Fast Company⁷, única da lista que não é uma empresa nativamente digital, mostrando que os

⁶ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

⁷ "Magazine Luiza entra em lista de empresas mais ... - E-Commerce News." 21 fev. 2018, <https://ecommercenews.com.br/noticias/lancamentos/magazine-luiza-entra-em-lista-de-empresas-mais-inovadoras-da-america-latina-da-fast-company/>. Acessado em 15 jul. 2018.

movimentos estratégicos da empresa ao longo dos anos têm surtido efeito e servido de referência para o mercado.

3.2. Inovação

O foco em desenvolvimento tecnológico como base estrutural está presente há mais de 35 anos no negócio⁸. Já em 1981, despontando nessa vanguarda, o Magazine Luiza foi uma das primeiras redes a implementar um sistema de computação nas lojas para controle e maior agilidade nos processos, o que ajudou na produtividade do varejo e redução de custos, dando competitividade para que a empresa enfrentasse grandes concorrentes da época.

Em 1986 a tecnologia amparou o sistema de distribuição do Magazine com a inauguração do primeiro Centro de Distribuição totalmente automatizado, localizado na cidade de Ribeirão Preto. A logística ágil e inteligente, além de otimizar os custos, também era fundamental para garantir o nível de serviço e a satisfação do cliente.

Mas é em 1992, já sob o comando de Luiza Helena Trajano e todo seu direcionamento para foco no cliente, que o Magazine dá um salto à frente dos concorrentes com o lançamento das Lojas Virtuais, projeto absolutamente inovador para uma época em que ainda não se discutia este tipo de tecnologia como plataforma facilitadora para o varejo.

As Lojas Virtuais eram terminais multimídias instalados nas lojas físicas, nos quais os vendedores podiam exibir os produtos de maneira virtual e orientar os clientes sem a necessidade da exposição física do produto ou estoque na loja. Com essa transformação, o Magazine Luiza conseguiu pulverizar sua rede e ter acesso à municípios carentes deste tipo de serviço.

Além de otimizar o espaço em loja, seu próprio tamanho e o ativo em mobiliário, seja exposto ou estoque, a Loja Virtual também pôde melhorar a logística da rede, deslocando apenas produtos já vendidos para regiões mais remotas e promovendo um custo mais assertivo.

Em 1999, no nascimento da internet tal como a conhecemos hoje, o Magazine Luiza dá mais um passo assertivo no avanço tecnológico da rede, lançando o site e e-commerce Magazineluiza.com; site que anos mais tarde se tornaria um dos maiores sites de compras de eletrodomésticos do Brasil. Apostando com pioneirismo no comércio online, o site foi se desenvolvendo junto com a rede e hoje responde por mais de 1 terço do faturamento total da empresa⁹.

Ainda dentro do próprio e-commerce, outros investimentos foram feitos para garantir a sustentação e desenvolvimento do canal. Em 2003, outro grande marco foi o lançamento da Lu, a assistente eletrônica de vendas que se apresenta em forma de avatar no site da empresa. Com o papel vendedora digital, a Lu tem o objetivo de guiar os usuários dentro do site, dar dicas, orientar os consumidores sobre como utilizar melhor os produtos e tirar dúvidas sobre os itens e o

⁸ "Nossa história < Magazine Luiza." <https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>. Acessado em 15 jul. 2018.

⁹ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

processo de compra, tudo isso para aproximar o consumidor da empresa, melhorando sua experiência de compra e minimizando a “frieza” do ambiente online¹⁰.

Em 2016, Frederico Trajano assume a liderança do grupo. Seguindo os passos da mãe, Fred, como é conhecido, lança o Market-place do Magazine Luiza em parceria com outras 50 empresas, alcançando mais de 80 mil itens oferecidos no site¹¹.

Ainda em sinergia com o avanço digital, são lançados o aplicativo do Magazine Luiza para promover uma navegação melhor via mobile, o canal do Youtube da Lu, o site Magazine Você, que permite que o usuário crie sua própria loja digital, entre outras iniciativas do Luiza Labs, área criada na companhia para desenhar, pilotar e implementar inovações no grupo¹².

3.3. Gestão e Cultura Organizacional

Em 2016, a governança da Companhia foi reestruturada a fim de garantir o suporte para o novo Ciclo da Transformação Digital. Em 1º de janeiro de 2016, Luiza Helena Trajano, que presidiu a Companhia nos últimos 24 anos, assumiu a presidência do Conselho de Administração, e Marcelo Silva, diretor-superintendente da Companhia nos últimos sete anos, assumiu a vice-presidência do órgão. Frederico Trajano, diretor executivo de Operações, assumiu o cargo de diretor presidente (CEO).

Com esta estrutura de gestão, o Magazine Luiza procura, em especial, implementar de modo pleno a chamada “cultura digital”. A definição de cultura digital para a empresa é a dinamização dos processos e um *mindset* da força de trabalho muito similar ao que se observa em startups. Luiza Trajano defende a ideia como pré requisito para criar uma verdadeira transformação digital:

“O ciclo de Transformação Digital, fundamental para o bom desempenho no ano e para a sustentabilidade dos negócios, não foi estabelecido de repente. Nosso trabalho começou há alguns anos e foi ampliado agora [em 2016]. Mais do que o desenvolvimento de aplicativos e ferramentas digitais, promovemos uma mudança de paradigma da equipe, antes de colocar nossa estratégia em prática, pois acreditamos que a mudança ocorre de dentro para fora”¹³.

¹⁰ "Lu Explica - o melhor conteúdo sobre produtos < Magazine Luiza."

<http://www.magazineluiza.com.br/portaldalu/>. Acessado em 15 jul. 2018.

¹¹ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

¹² "Visitamos o LuizaLabs, o laboratório de inovação do Magazine Luiza" 12 jan. 2018,

<https://conteudo.startse.com.br/nova-economia/corporate/taina/visitamos-o-luiza-labs-o-laboratorio-de-inovacao-do-magazine-luiza/>. Acessado em 15 jul. 2018.

¹³ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

O atual CEO, Frederico Trajano também possui a mesma visão que sua mãe, mas ressalta que é um caminho muito difícil de ser trilhado, dado o tamanho da companhia, que possui mais de 20 mil funcionários¹⁴. Ainda assim, mostra otimismo com base nos pontos fortes da empresa:

“Nossa missão é colocar tais características a serviço desse novo ciclo, já iniciado. No processo de transformação, contamos com algumas vantagens que faltam às valorosas e flexíveis empresas emergentes: relevância e alcance. Temos 800 lojas, milhões de clientes ativos e operamos em regiões que concentram aproximadamente 75% do PIB brasileiro. Nossos nove centros de distribuição e o sistema logístico consolidado contribuem para que cheguemos aos mais remotos lares do país. Nossa infraestrutura promove algo imprescindível para a sociedade conectada: acesso”.

4. Resultados

Como resultado de todos esses investimentos o Magazine Luiza apresenta bons resultados financeiros nos últimos anos. Em receita bruta, apesar de uma queda em 2015, a empresa já apresentou crescimentos consistentes nos últimos 3 anos, reportando um primeiro trimestre de 2018, 36% maior que o mesmo período no ano anterior:

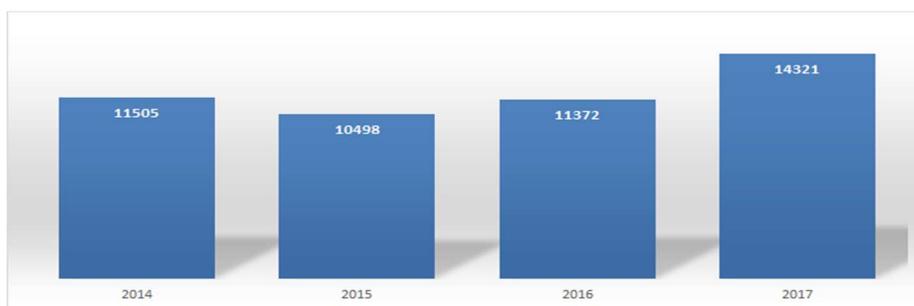


Figura 3 - Receita bruta do Magazine Luiza entre 2014 e 2017¹⁵

A rentabilidade do grupo também melhorou de maneira significativa, evidenciando não só o crescimento das vendas e dos canais, mas a diluição das despesas operacionais. O resultado do primeiro trimestre de 2018 supera em 30% o resultado do mesmo período no ano anterior:

¹⁴ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

¹⁵ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

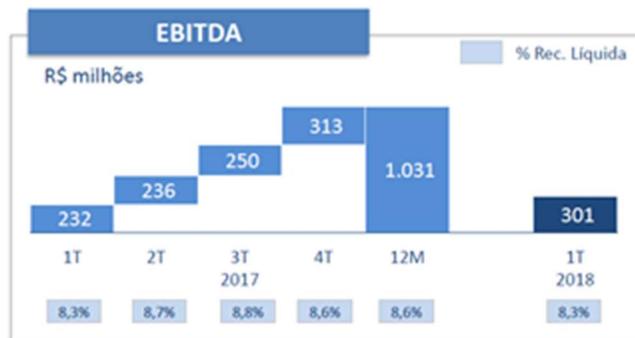


Figura 4 - EBITDA do Magazine Luiza entre 2017 e 2018¹⁶

O EBITDA também apresentou queda drástica no final de 2015, mas a recuperação em relação a grandes players do varejo a partir de 2016 (ano do novo ciclo estratégico) impressiona:

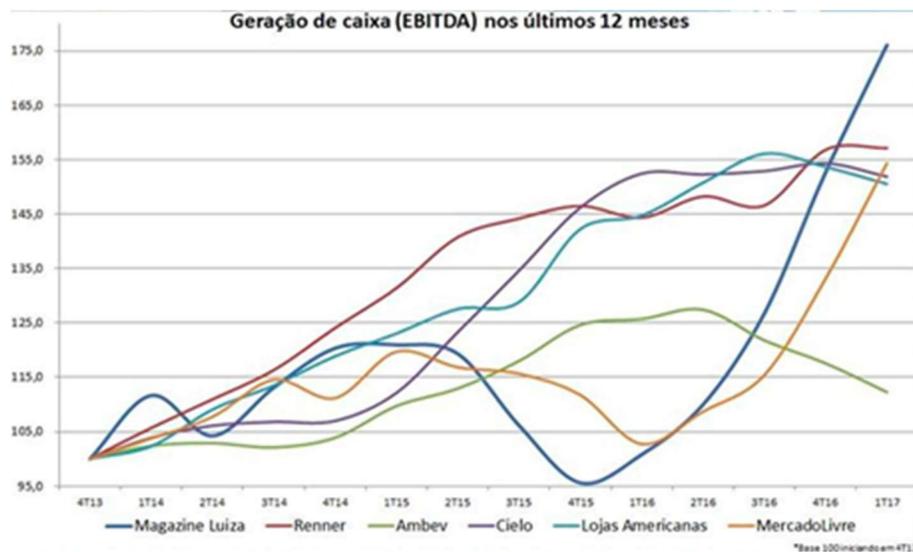


Figura 5 - EBITDA de grandes players do varejo nacional¹⁷

E o lucro líquido, por consequência, reflete esse mesmo crescimento, apresentando no primeiro trimestre de 2018, 149% de aumento versus o mesmo período de 2017:

¹⁶ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

¹⁷ "Magazine Luiza: 'tech stock' disfarçada de varejo | Brazil Journal" 14 jun. 2017, <http://braziljournal.com/magazine-luiza-tech-stock-disfarcada-de-varejo>. Acessado em 15 jul. 2018.

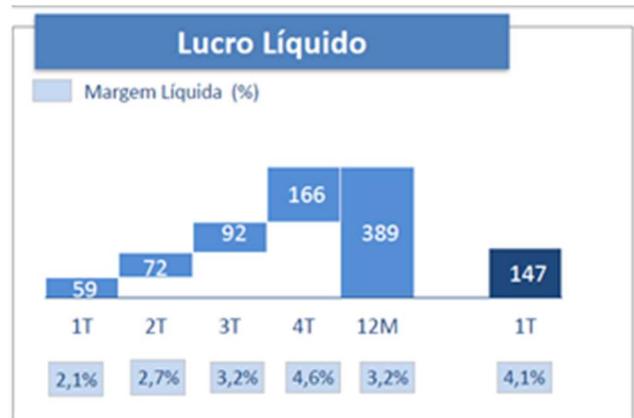


Figura 6 - Lucro Líquido do Magazine Luiza¹⁸

Estes resultados também tiveram reflexo no contexto do varejo e entre os concorrentes do Magazine Luiza. É exatamente isso que podemos observar com estes números que comparam valores e valorização das ações:



Figura 6 - Matéria do Jornal Gazeta do Povo mostrando a disparidade dos valores das ações do Magazine Luiza e da Via Varejo

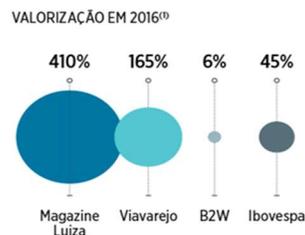


Figura 7 - Valorização das ações do Magazine Luiza entre seus principais concorrentes

¹⁸ "Magazine Luiza | Relações com Investidores." <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acessado em 15 jul. 2018.

Referências

- Lu Explica - o melhor conteúdo sobre produtos < Magazine Luiza. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/portaldalu/>>. Acesso em 15 jul. 2018.
- MAGAZINE LUIZA S.A.. Disponível em: <<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=22470>>. Acesso em 14 Jul. 2018.
- Magazine Luiza | Relações com Investidores. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em 15 jul. 2018.
- Magazine Luiza entra em lista de empresas mais ... - E-Commerce News." 21 fev. 2018, Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/noticias/lancamentos/magazine-luiza-entra-em-lista-de-empresas-mais-inovadoras-da-america-latina-da-fast-company/>>. Acesso em 15 jul. 2018.
- Nossa história < Magazine Luiza. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>>. Acesso em 15 jul. 2018.
- SAMOR, Geraldo. Magazine Luiza: 'tech stock' disfarçada de varejo. Brazil Journal. 2017, Disponível em: <<http://braziljournal.com/magazine-luiza-tech-stock-disfarcada-de-varejo>>. Acesso em 15 jul. 2018.
- TAINÁ, Freitas. Visitamos o LuizaLabs, o laboratório de inovação do Magazine Luiza. 2018. Disponível em: <<https://conteudo.startse.com.br/nova-economia/corporate/taina/visitamos-o-luiza-labs-o-laboratorio-de-inovacao-do-magazine-luiza/>>. Acesso em 15 jul. 2018.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de Ensino

Analisar como a transformação digital tem ajudado determinadas empresas a obter vantagens competitivas frente a importantes concorrentes e em mercado já consolidados e tradicionais. Será possível entender essa transformação analisando o modelo de negócios e a cadeia de valor do varejo tradicional.

As fontes e os métodos de coleta

Como metodologia foram analisados dados públicos secundários e informações disponibilizadas pela empresa em seu site e nos relatórios de investidores.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso permite compreender como a cultura inovadora da empresa possibilitou diversos avanços tecnológicos em direção a transformação digital que ela viveu e vive. A partir desse ponto é possível entender quais serão os próximos passos da empresa para consolidação dessa transformação nos próximos anos.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: marketing, modelo de negócios, empreendedorismo, plano de negócios e administração.

Possíveis tarefas a propor para os alunos

1. Trajetória estratégica

Analise a trajetória estratégica do Magazine Luiza, desde sua fundação em 1957 até hoje.

- Desenhe essa trajetória em uma linha do tempo, identificando as principais decisões e ações estratégicas

2. Cadeia de valor

Desenhe a cadeia de valor do setor de atuação do Magazine Luisa. A partir da análise dessa cadeia, responda e justifique:

- Quais são os principais tipos de modelo de negócio encontrados nessa cadeia?

Identifique e justifique quem são os 3 principais concorrentes para cada tipo de modelo de negócio? Quais foram os critérios utilizados para determiná-los? Os concorrentes são os mesmos em cada tipo de modelo?

3. Análise do modelo de negócio do Magazine Luiza

Analise o modelo de negócio do Magazine Luiza por meio de alguma ferramenta de análise da arquitetura do modelo de negócio.

Quais foram os 2 ou 3 elementos mais relevantes (ou críticos) do modelo de negócio do Magazine Luiza? Justifique.

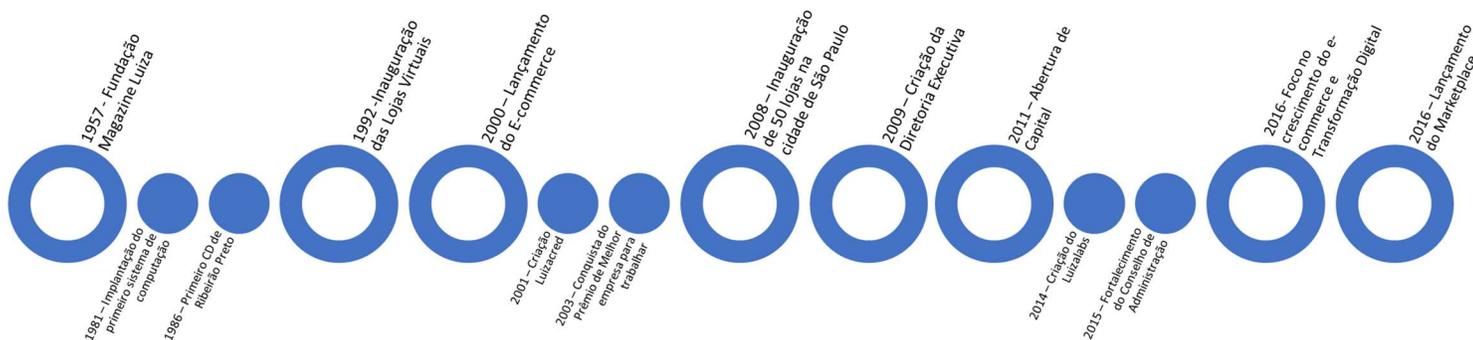
Possível organização da aula para uso do caso

É sugerido que, antes da aula, todos os alunos façam a leitura detalhada do caso e da bibliografia sugerida. O professor pode solicitar que os alunos tragam respondidas por escrito as respostas das questões de ensino (valendo nota de avaliação ou não). Essa primeira parte da atividade pode ser desempenhada em grupos de dois ou três alunos.

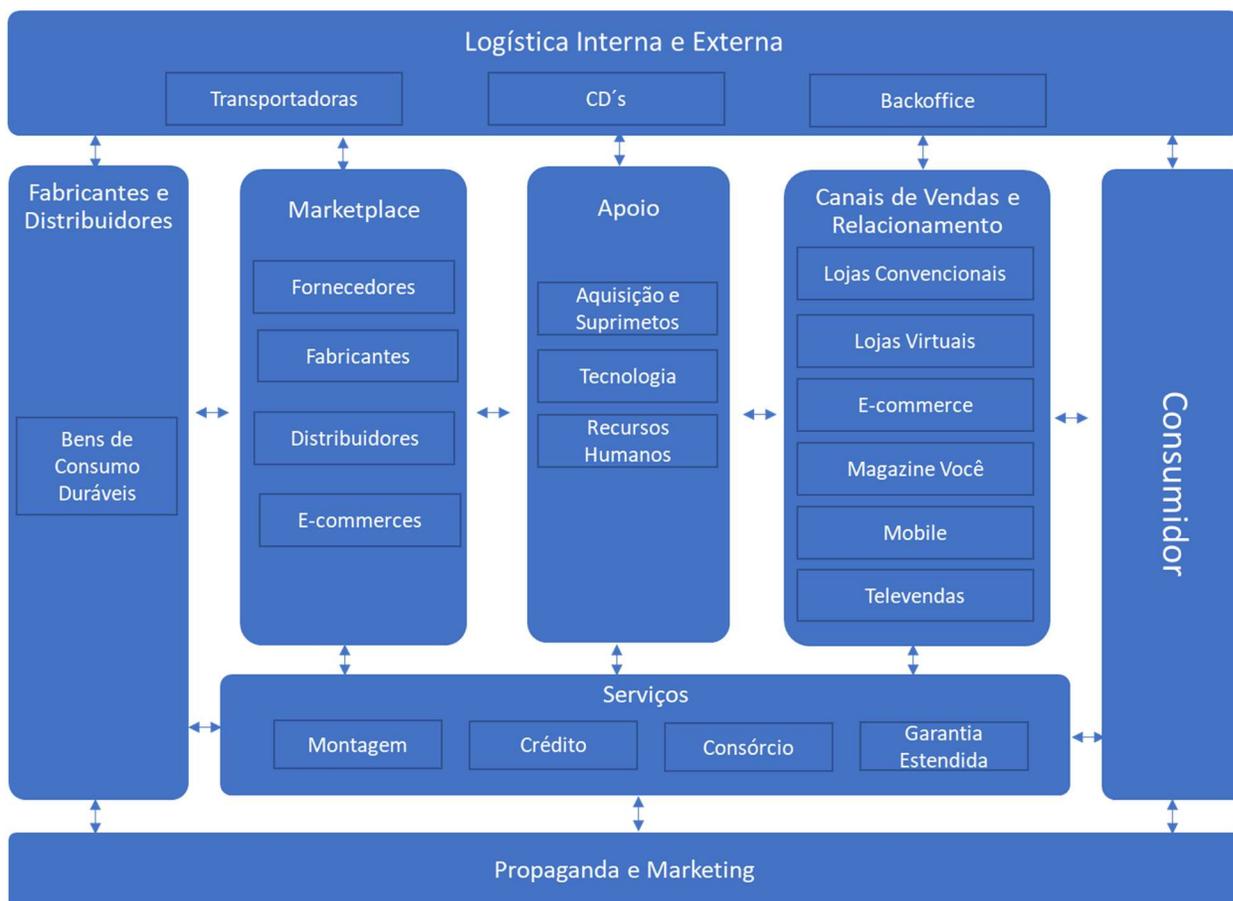
Na primeira parte da aula o professor deverá trazer os aspectos teóricos da disciplina para fundamentar a análise do caso. Na segunda parte da aula deverá ser escolhido um grupo (que poderá ser definido previamente) para apresentação do caso de ensino e das respostas das questões propostas. Após a apresentação, sugere-se uma discussão aberta do caso e das respostas. É recomendável que professor juntamente com o grupo de alunos que apresentou o caso utilizem os recursos de lousa ou mesmo apresentação multimídia para registro dos elementos centrais das respostas discutidas para que sejam tratados eventuais enganos e dúvidas.

Para auxiliar na análise do caso e dinâmica de aula, será apresentado abaixo o que esperasse como respostas das questões sugeridas. Esse material serve para auxiliar o professor no direcionamento dos alunos para responder as questões e durante as discussões abertas.

Trajetória Estratégica do Magazine Luiza



Cadeia de Valor do setor de atuação do Magazine Luiza



Os principais tipos de modelo de negócio encontrados na cadeia de valor do Magazine Luiza são:

1) Distribuição e Varejo 2) Comércio Eletrônico

Análise de concorrentes por tipo de negócios:

- 1) Distribuição e Varejo – São inúmeras as empresas que atuam na distribuição e varejo brasileiro. Existem empresas de diferentes portes e o fator regionalidade é muito relevante. Em algumas regiões, são as empresas de menor porte e relevância que concorrem com as grandes empresas do varejo brasileiro, como é o caso de Magazine Luiza. Algumas classificações sobre as linhas de produtos comercializados também precisam ser levadas em consideração para obtermos uma análise mais precisa da determinação dos principais concorrentes. O Magazine Luiza atua principalmente nas seguintes linhas: móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática, telefonia e beleza. Alguns possíveis concorrentes como Carrefour, Extra, Walmart e Pão de Açúcar não foram considerados nessa análise como os principais concorrentes porque eles comercializam uma linha mais abrangente de produtos, como por exemplo, alimentos (frutas, verduras e legumes) e outros itens como pneus automotivos. Sendo assim os 3 principais concorrentes selecionados que mais se assemelham em porte, abrangência e linha de produtos foram: Casas Bahia e Ponto Frio da Via Varejo e Lojas Americanas, sendo que, essa última possui forte atuação no mercado de variedades que são os utensílios de menor valor agregado, os chamados semiduráveis.
- 2) Comércio Eletrônico – a mesma situação apontada no negócio de distribuição e varejo acontece aqui. A variedade de concorrentes é muito grande. Novamente o fator regionalidade aparece, e além do porte da empresa e abrangência de produtos comercializados, surgem outros perfis de concorrentes, com os buscadores e comparadores de preço e empresas 100% baseadas no comércio eletrônico. Os comparadores de preço possuem outro modelo de negócio, mas foram listados como possíveis concorrentes pois disputam espaço e audiência na internet. Da mesma forma como Magazine Luiza aparece nos resultados de busca do Google para determinado produto, ou anuncia em diferentes mídias digitais, empresas com Buscapé também utilizam as mesmas estratégias para capturar o usuário digital. As empresas 100% baseadas em comércio eletrônico, seguem o mesmo critério adotado para os comparadores de preços, ou seja, se concorrem pela mesma audiência nos canais digitais (Google, Facebook, etc), são potenciais concorrentes e devem ser levados em consideração. Alguns exemplos de empresas com esse perfil são Submarino e Shoptime. Pelo critério de selecionar como concorrentes as empresas que possuem mesmo modelo de negócios, foram selecionadas as mesmas 3 empresas da resposta anterior. Ambas utilizam estratégias similares de atuação nos diferentes tipos de modelos de negócios e no ambiente digital, sendo elas: Casas Bahia, Ponto Frio e Lojas Americanas.

Modelo de Negócio: Magazine Luiza



Os elementos mais relevantes do modelo de negócio do Magazine Luiza foram: **modelo de inovação, modelo de operação e modelo de relacionamento com clientes.**

A cultura digital sempre foi algo muito presente no Magazine Luiza e os últimos avanços e decisões da empresa fizeram com que ela se descolasse do mercado. A análise de que as decisões foram corretas fica clara quando se analisam os números de receita bruta, EBITDA, lucro líquido, preço das ações e valorização, todos citados no estudo de caso. O comércio eletrônico foi uma estratégia fundamental para obter esses resultados. Hoje mais de um terço das vendas da empresa são originadas por esse canal, que está inclusive acima da média brasileira que é 21%. Mas a estratégia do Magazine não se restringe em ser digital, mas estar presente onde, quando e como seu consumidor quiser. Outras estratégias digitais além do e-commerce foram lançadas, como o aplicativo Magazine Luiza, a atendente eletrônica de vendas Lu, o canal no YouTube da Lu, o site Magazine Você que permite ao usuário criar sua própria loja virtual, o marketplace, que em parceria com outras lojas consegue oferecer uma variedade ainda maior de produtos para seus clientes. Essas e outras iniciativas são desenvolvidas e apoiadas pelo Luiza Labs, uma área criada para desenhar, pilotar e implementar inovações no grupo. Não se pode deixar de falar das lojas virtuais, que eram terminais multimídias instalados em lojas físicas. Elas surgiram em 1992 como um projeto extremamente inovador e até hoje são utilizadas. Com essa

transformação na época foi possível pulverizar a rede a atingir municípios carentes e afastados. Além disso, existia otimização de espaços físico das lojas e dos estoques.

O relacionamento com o cliente é multicanal, ele pode chegar até a empresa através de lojas físicas, lojas virtuais, e-commerce, redes sociais, aplicativos, televendas. Tudo é baseado em uma plataforma operacional única, uma única cadeia de abastecimento, marca única e todas as áreas de apoio servindo os vários canais. São 9 centros de distribuição, sistema logístico consolidado, 800 lojas físicas, milhões de clientes ativos em regiões que concentram aproximadamente 75% do PIB brasileiro. Essas são algumas das vantagens valiosas que permitem grande abrangência da empresa e estimulam a transformação digital, visto que, conseguem chegar em muitos lugares, inclusive em acessos mais remotos do país.

Sugestões de Bibliografia:

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2017). A primer on theoretically exploring the field of business model innovation. *European Business Review*, 2017

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pedroso, M.C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. (Tese de licenciatura). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.