

LOJAS VIRTUAIS MAGALU: Inovação, Tecnologia e Calor Humano

VIRTUAL STORES MAGALU: *Innovation, Technology and Human Warmth*

Luís Severino de Matos
Lucas Sciencia do Prado

RESUMO

O presente caso de ensino retrata as dificuldades encontradas e estratégias adotadas pela empresa Magazine Luiza para se desenvolver no mercado com a implantação de Lojas Virtuais, atendendo seus objetivos e as necessidades de seus clientes. Partindo do ponto de vista Loja Virtual ou lojas sem produtos, surgiram outras oportunidades para a empresa, demonstrando a importância do *e-commerce* para varejo e ainda apresentando a atuação do Magazine Luiza. O objetivo deste caso de ensino é gerar conhecimento sobre a importância da tecnologia e da integração do digital com lojas físicas, considerando um caso de destaque no varejo nacional. Assim, a partir do caso é possível compreender os diferentes formatos varejistas e a sua integração numa estratégia *omnichannel*. Além disso, é possível avaliar a necessidade de adaptação do composto varejistas nas decisões de marketing, pensando na evolução do modelo das Lojas Virtuais.


Palavras-chave: inovação. e-commerce; digital; tecnologia; varejo.


ABSTRACT

The present teaching case highlights the difficulties encountered and the strategies adopted by the company Magazine Luiza to develop in the market with the implementation of virtual stores, meeting its objectives and the needs of its customers. From the point of view Virtual Store or stores without products, other opportunities arose for the company, demonstrating the importance of e-commerce for retail and presenting the performance of Magazine Luiza. The objective of this teaching case is to generate knowledge about the importance of technology, and the integration with brick-and-mortar stores, taking into consideration a unique case from the national retail industry. Thus, based on the case, it is possible to understand the different retail formats and their integration with an omnichannel strategy. Furthermore, it is possible to analyze the necessity of adapting the marketing mix decisions, thinking about the evolution of the virtual store business model.

Keywords: innovation. e-commerce; digital; technology; retail.

Recebido em: 19/08/2022
Aprovado em: 25/04/2024

Luís Severino de Matos 
matosluis864@gmail.com
Mestre
FGV-EAESP - Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas
São Paulo / SP – Brasil

Lucas Sciencia do Prado 
lucas.sciencia@fgv.br
Doutor
FGV-EAESP - Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio
Vargas
São Paulo / SP – Brasil

Introdução

Uma grande empresa brasileira, o Magazine Luíza, apostou na inovação quando teve a ideia de investir em Lojas Virtuais, no início da década de 1990. A ideia era criar lojas físicas, porém sem estoque de produtos, vendendo-os por meio de fotos e vídeos. Naquela época, eram fitas cassetes contendo imagens dos produtos ofertados e vendidos pela empresa. Esta forma de varejo buscava estar presente em cidades pequenas, porém em todo o território nacional.

A escolha de abrir as Lojas Virtuais, em um primeiro momento, reduzindo custos e buscando atrair um número maior de pessoas em suas lojas, fez com que houvesse uma mudança no planejamento e uma reestruturação logística, pois as Lojas Virtuais não teriam estoques. O diferencial de mercado estava no atendimento, na oferta de produtos e serviços e no tempo de entrega.

Com o passar dos anos, com o sucesso da primeira fase, a empresa passou a investir em inovação e tecnologia, aproveitando do digital, para ampliar a divulgação de sua atuação no mercado e com isso aumentar a presença das lojas. Além da inovação tecnológica, as lojas passaram por uma transformação física, se tornando mais atrativas e modernas.

No entanto, seguindo o DNA de inovação e evolução do grupo, foi apresentada a proposta para a criação da terceira fase das Lojas Virtuais. O grupo debatia sobre quais investimentos eram necessários para que a fase 3 das Lojas Virtuais fosse mais um sucesso. Além disso, havia um dilema central. O grupo estava dividido sobre como o projeto deveria evoluir, pensando nas características das lojas. De um lado, havia a sugestão para que a loja pudesse funcionar como um mini depósito, com produtos portáteis e de tecnologia para pronta entrega, porém sem a exposição em prateleiras. Do outro lado, havia a defesa para que o modelo evoluísse em tecnologia e ambiente de loja, sem ter o estoque de produtos, ou ainda, para que não funcionassem como pequenos centros de distribuição. Tal mudança poderia impactar na razão de ser das lojas virtuais, o “calor humano” e o atendimento próximo ao cliente.

O Magazine Luiza

O Magazine Luiza tem a data de 16 de novembro de 1957 como de fundação, na cidade de Franca – SP, considerada a cidade berço do comércio de calçados masculinos. A fundação aconteceu por meio da aquisição de uma pequena loja de presentes conhecida na cidade por “A Cristaleira” realizada pelo Sr. Pelegrino Donato e pela Sra. Luiza Trajano Donato. O presente nome Magazine Luiza surgiu após um concurso cultural ser realizado na rádio local de Franca no qual os próprios clientes e amigos sugeriram o nome Magazine Luiza, em homenagem a dona Luiza Donato.

O negócio foi se expandindo na década de 1970, quando em 1976, o Magazine Luiza adquiriu as Lojas Mercantil, abrindo suas primeiras filiais em cidades do interior de São Paulo. Logo, na década de 1980, as primeiras lojas fora do estado foram surgindo. Assim, a empresa passou a atuar no estado de Minas Gerais.

Foi na década de 1990 que a empresa entrou em um novo ciclo. A empresa foi assumida pela Sra. Luiza Helena Trajano, sobrinha do fundador, a qual iniciou sua liderança com processos inovadores, buscando aplicar o seu lado empreendedor para dar continuidade no desenvolvimento e atuação da empresa no mercado.

Em 1992, Luiza Helena, realiza uma reunião chamando sua liderança a fim de desenvolver algum projeto para que a empresa pudesse atender as cidades do interior, com número pequeno de habitantes e sendo assim, surgiu a ideia das Lojas Virtuais, sendo elas inauguradas e existentes até os dias de hoje.

Segundo a Sra. Luiza Helena,

“A loja virtual nasceu em uma época em que as Pernambucanas eram uma rede varejo muito forte no interior de SP, nas cidades pequenas e grandes. Já o Magazine Luiza era conhecido somente em uma determinada região, em grandes cidades. Era uma época muito difícil de grande inflação, economicamente difícil.”

No ano de 2000 surge o www.magazineluiza.com.br, site de comércio eletrônico da empresa. A década foi marcada por novas aquisições, tais como da rede Wanel, em 2001, Lojas Líder, 2003, Lojas Arno, em 2004, entre outras nos anos seguintes, marcando a expansão da empresa pelo Brasil. No ano de 2011 a empresa passa a ser listada na BM&FBovespa.

Em 2015, um novo ciclo se inicia com a transformação digital, lançando no mercado a nova versão do aplicativo Magazine Luiza para mobile, sendo que mais de 180 lojas passaram a utilizá-lo para as vendas.

Com o Frederico Trajano assumindo a gestão da companhia, houve uma transição significativa, saindo de uma gestão tradicional para uma gestão focada no desenvolvimento da empresa. Em reportagem publicada na revista Líderes do Brasil, Trajano destaca: “quando assumi, meu plano de gestão já era transformar uma empresa tradicional com área digital em uma plataforma digital com pontos físicos”. Nesse sentido, o executivo buscava investir a fundo na tecnologia dentro de cinco pilares considerados fundamentais naquele momento: inclusão digital, multicanalidade, transformação da loja física, *marketplace* e cultura digital.

O Magazine Luiza foi a empresa de capital aberto que mais valorizou no Brasil no ano de 2016. Nesse momento foi lançada a plataforma de *marketplace*, tendo cerca de 50 parceiros vendendo seus produtos no site da empresa Magazine Luiza, tornando-se parceiros Luiza.

Os anos de 2017 e 2018 tornaram-se importantes e marcantes para a empresa, ela adquire a startup de logística logbee, sendo considerada uma das mais inovadoras do Brasil pela revista americana Fast Company. No ano seguinte, a empresa compra a Netshoes, a maior potência no *e-commerce* esportivo no Brasil.

Com a chegada da pandemia da Covid-19, a empresa buscou acelerar o seu processo digital online. A estratégia de multicanalidade foi potencializada com o *Ship from Store*, que teve como objetivo acelerar a velocidade da entrega para o cliente final.

No ano de 2021, o *e-commerce* teve um crescimento intenso, alavancado pelo impacto da pandemia da Covid-19. Muitas aquisições ocorreram nesse ano, expandindo o ecossistema da empresa. Ainda em 2021, foram inauguradas as primeiras lojas físicas do Magalu no estado do Rio de Janeiro.

O Mercado Digital

Segundos dados da Statista, o *e-commerce* brasileiro cresceu de R\$ 60 bilhões em receita, no ano de 2017, para quase R\$ 170 bilhões, no ano de 2022, considerando o B2C. Com um CAGR superior a 20%, o setor foi impulsionado, no ano de 2020,

pela pandemia da Covid-19, saltando de R\$ 90 bilhões de receitas, para R\$ 126 bilhões (ver anexo 1).

Considerando dados do segundo trimestre, de 2019 a 2022, o número de usuários únicos de e-commerce cresceu de forma significativa, de 2019 para 2020, passando de 17,9 milhões para 35,9 milhões respectivamente (ver anexo 2). Vale o destaque para a evolução do número de pedidos de 2019 para 2020. Nesse período, o crescimento foi de 40%, superando a marca de 300 milhões pela primeira vez, no ano de 2020. Ainda segundo dados da Statista, em 2021 o número de pedidos online chegou a quase 335 milhões.

Em relação o ambiente competitivo, o Magazine Luiza, liderou o *ranking* de faturamento, considerando vendas diretas online, em 2021, chegando a um faturamento de R\$ 26,7 bilhões (ver anexo 3). Nesse mesmo ano, segundo dados do relatório anual da empresa, de 2021, as vendas totais do e-commerce chegaram a quase R\$ 40 bilhões. A construção de um ecossistema mais amplo de negócios e o crescimento do 3P na plataforma de *marketplace* foram centrais para os resultados do ano. Tais números mostram a importância do e-commerce para a estratégia da companhia. Ainda de acordo com o relatório anual da empresa, no ano de 2021, dos R\$ 56 bilhões de faturamento, 71% vieram dos canais online, impulsionados, notadamente, pela venda de novas categorias como produtos para gamer, moda, beleza, esportes entre outros.

Por fim, ao avaliar a participação nas visitas mensais dos principais sites de e-commerce em no Brasil em 2022, nota-se a liderança do Mercado Livre, com 21%, seguido da Amazon, como 16% e o Magazine Luiz, com 12%. Vale o destaque para a Shopee, que teve, no mesmo período, uma participação de 12% nas visitas (ver anexo 4). O ranking mostra a relevância que os *players* internacionais têm no mercado do e-commerce brasileiro, porém reforça o protagonismo do Magazine Luiza no ambiente competitivo.

Os Diferentes Canais do Magalu

A empresa Magazine Luiza demonstrou um grande crescimento na Bolsa de Valores durante o primeiro trimestre do ano fiscal de 2021, mesmo diante de um

cenário grandemente afetado pela pandemia da Covid-19. A empresa conseguiu conciliar um crescimento exponencial de vendas obtendo um lucro líquido de aproximadamente 81 milhões de reais em seu primeiro trimestre do ano de 2021. Tudo isso se deve aos canais de vendas do Magalu, de investimentos, de tecnologia (ver anexo 5).

Frederico Trajano, CEO do Magalu, diz que graças ao ecossistema e os benefícios da multicanalidade “continuamos a crescer de forma exponencial e sustentável, sem *trade off* desnecessários de margem, gerando lucro”.

O crescimento da empresa aconteceu em todas as suas operações – digitais e físicas, estoques próprios e *marketplace*. Já no primeiro trimestre de 2021, as vendas digitais 1P aumentaram em 114%, diante do mesmo período do ano de 2020 (conforme anexo 6). Já o *marketplace* chegou a 56.000 *sellers* no primeiro trimestre de 2021.

Logo, consideramos diversos os canais varejo da Magalu sendo eles lojas virtuais, lojas convencionais, *e-commerce*, *marketplace*, televendas, mobile, WhatsApp (ver anexo 7) em todo o território nacional (ver anexo 8).

Com uma estrutura formada para explorar os canais online e offline, a empresa tinha em 2020 um *market share* de 3,5%, conforme reportado na apresentação dos resultados trimestrais 1T21.

Assim, mesmo com um crescimento moderado de vendas nas lojas físicas entre 1T21 x 1T20 (4%), considerando 25% das lojas físicas fechadas no trimestre, devido à pandemia, a empresa conseguiu um crescimento de 63% ano contra ano (1T21 vs 1T20), em suas vendas totais. Tais números reforçam a importância da multicanalidade na estratégia da companhia (ver anexo 9).

O Surgimento das Lojas Virtuais

As Lojas Virtuais surgiram da ideia da diretoria da empresa que buscava uma forma de estar presente em cidades pequenas, atendendo seus clientes de forma assertiva, personalizada, sem que houvesse a demanda de altos investimentos, sem que houvesse custo com estoques de produtos e sem que prejudicasse as entregas em cidades de difícil acesso (ver anexo 10).

Segundo a Sra. Luiza Helena,

“Muitos pediam que o Magazine Luiza pudesse abrir suas lojas em suas cidades, mas o custo para isso era imenso. Como nós íamos levar uma loja grande, em momento econômico difícil, para cidades do interior? A gente começou a trabalhar a ideia de satisfazer estas cidades com uma loja que fosse boa para todo mundo. Aí surgiu a loja eletrônica, não virtual, porque na época não existia o virtual, a tecnologia”

O desenvolvimento das lojas virtuais no tempo se deu por meio de duas grandes fases, cada uma, importante para o sucesso que as lojas virtuais significam hoje no mercado varejista, sendo a terceira fase em experimentação.

Segundo Douglas, diretor executivo de operações de loja:

“Na fase inicial sem nenhum produto em exposição, já na segunda, com celular em exposição e era o único produto a ser comprado e levado na hora”.

Dado o conceito que uma Loja Virtual é uma loja online desenvolvida e gerenciada por meio de plataformas *e-commerce*, surgiu a ideia de lojas na qual a estrutura física existe para atender virtualmente seus clientes, utilizando de plataformas *e-commerce* tendo os mais variados segmentos de produtos e serviços, não tendo estoque físico, com número de funcionários adequados para atender bem seus clientes.

Douglas diz:

“a Loja Virtual é um tema marcante para o varejo brasileiro porque foi uma ousadia para o varejo nacional pois quando ela foi pensada e foi concebida, jamais imaginávamos que a gente poderia vender em cidades menores”

A PRIMEIRA FASE DAS LOJAS VIRTUAIS

Com as mudanças ocorridas no cenário econômico nos anos 90, a empresa Magazine Luiza buscava aumentar seu *market share*, aumentando a sua atuação no varejo e buscando atender o mercado de cidades pequenas e do interior.

Diante dessa ideia, Luiza Helena passou incessantemente reunir sua equipe de desenvolvimento no intuito de transmitir seu desejo de ampliar os negócios, partindo da ideia de um colaborador de TI, que também buscava o seu crescimento na área comercial por meio do desenvolvimento de uma nova forma de varejo que pudesse, com custo baixo, atender a todos. Segundo Sra. Luiza:

“Uma empresa leva um período para amadurecer, é uma empresa nova, mas esta era uma nova ideia. Tivemos momentos de crise pensando até a não seguir com o projeto. Mas logo apareceu uma pessoa de tecnologia que trabalhou a ideia da loja virtual e assim foram surgindo inovações”

Neste sentido, uma grande oportunidade era vista, a inovação, estando ela diretamente ligada a existência de profissionais empreendedores, que seguiam as suas ideias mesmo em períodos de constante mudanças. Nota-se aqui conceitos plenos de intraempreendedorismo.

Este é um ponto crucial para a empresa em que a Sra. Luiza Helena estimula a prática empreendedora e intraempreendedora, entendendo que além da Loja Virtual, outros projetos surgiram diante de ações intraempreendedora como o “Dia de Ouro”; Liquidação Fantástica; Reinauguração de Lojas; “Só Amanhã, no Magazine Luiza”.

Assim, entre reuniões e discussões surgiu a ideia de uma loja de pequeno porte, sem produtos e sem estoques, contendo apenas a tecnologia e a internet (um plano futuro) e funcionários treinados com valores e comportamentos adequados para que pudesse realizar a venda sem que houvesse a disposição de produtos (ver anexos 10, 11 e 12).

A ideia foi então acatada por todos os diretores e desenvolvida brevemente, surgindo, no ano de 1992, a primeira loja virtual do Magazine Luiza. O objetivo principal em atender um público maior em cidades com pequeno número populacional, fazendo com que a marca Magazine Luiza fosse conhecida por todos e que todos pudessem ser atendidos por ela.

O projeto da loja virtual surgiu em um espaço de aproximadamente 150 metros quadrados contendo apenas celulares disponíveis e no mais, existiam mesas e cadeiras para atendimento junto de aparelhos de vídeo cassete e televisores de 20 polegadas. Alguns telefones ficavam dispostos para os clientes onde eles eram recebidos, segundo sr. Douglas, pelos vendedores que entendiam quais as suas necessidades e os levavam até suas mesas para que pudessem iniciar a sua negociação. Com o vídeo cassete e televisão, os vendedores podiam mostrar a filmagem feita dos produtos disponíveis para a venda e assim continuar as vendas, negociando preço, prazo e entrega até a sua residência.

Segundo Frederico Trajano, “a loja virtual é aquela inovação que veio antes do seu tempo. Então ela era vista como um conceito de venda sem estoque antes da Internet no ano de 1992”

Existia uma lista de produtos e segmentos, apontando a fita cassete que ele se encontrava e em qual minuto da gravação se iniciava a sua apresentação, podendo assim demonstrar todos os itens existentes para a venda, podendo avançar ou rebobinar a fita quantas vezes fosse necessária. Esse tipo de venda foi realmente um sucesso na época.

Neste sentido, elas surgiram como um diferencial de mercado, sendo esse um diferencial competitivo e se desenvolvendo para uma loja do futuro do varejo. A base era a tecnologia, a fim de proporcionar a população uma nova forma de se comprar milhões de produtos, das mais variadas marcas e segmentos, com atendimento personalizado, com melhores preços e condições de pagamentos. Além de buscar maior agilidade na entrega e ainda tendo a oportunidade de ofertar demais serviços como seguros, empréstimos, cursos entre outros.

Segundo a Sra. Luiza Helena,

“Junto com as lojas virtuais, surgiu o Marketing Educativo. Assim que comprava o ponto, a gente fazia três tipos de intervenção: uma para o pessoal rural onde fazíamos a fita cassete: ‘chegando o Magazine Luiza na cidade, uma loja do ano 2000, uma loja sem produto’. Para a cidade, o vídeo cassete foi feito contando sobre a loja eletrônica. Por fim, para os alunos das escolas, fizemos uma historinha infantil, em quadrinhos, informando que estava chegando uma loja eletrônica, uma loja que não tinha produtos expostos, mas tinha produtos expostos em vídeos cassetes, fotos etc.”

Além disso, existia nesta primeira loja virtual um espaço totalmente dedicado aos clientes com uma cozinha experimental onde ocorriam cursos de culinária para a população, ofertando não somente seus produtos, mas mantendo um bom relacionamento entre clientes e a empresa (ver anexo 13).

Frederico comenta que “o Magalu trabalha hoje com várias lojas sem estoque e áreas menores de atuação, e que seria uma maneira de a marca chegar em cidades menores. Surgiu assim, a Loja Virtual, sem todos os avanços tecnológicos que viriam depois, tendo vídeo cassete, imagens de produtos que serviriam de base para inovações futuras”.

A SEGUNDA FASE DAS LOJAS VIRTUAIS

A segunda fase veio repleta de investimento em inovação e tecnologia, utilizando de mídias digitais para divulgar seus produtos e serviços, investindo assim no marketing digital.

Frederico afirma que:

“Para o Magalu, eu acho que elas foram implementadas e foram crescendo. Quando a tecnologia, de fato, chegou, a Magalu já tinha uma base, um diferencial de mercado diante daqueles concorrentes que nunca tinham vendido online. Ou seja, 10 anos após a abertura da loja virtual, veio a inovação e a tecnologia, o que seria a internet, dando oportunidade a outros concorrentes de agir virtualmente, esta sim seria nossa segunda grande fase das lojas virtuais”

Assim, as Lojas Virtuais passaram a ser uma das principais fontes de faturamento da empresa, sendo vistas como estabelecimentos comerciais localizados em cidades de até 100 mil habitantes. As vendas são realizadas por meio de terminais multimídia de última geração, com imagens dos produtos gerados por meio de estúdio próprio, tendo uma grande riqueza de detalhes e produtos diversos, atendendo a toda a população e a todos os gostos. Todo o seu conteúdo é o mesmo disponível no site www.magazineluiza.com.br, podendo assim consultar todas as informações de que necessita para decidir uma compra.

Na Loja Virtual a diferença é poder contar com um vendedor treinado, que poderá auxiliar o comprador, tendo um tratamento todo cuidadoso e humanizado, fazendo da compra uma experiência diferente. Assim, o cliente tem mais chances de suprir suas necessidades, além das informações necessárias para a realização da compra de seus produtos.

Entender o comportamento do consumidor é, de fato, tão importante quanto garantir a qualidade do seu produto ou serviço. Tais fatores estão diretamente relacionados, os quais juntos garantem a melhor experiência do cliente.

Quando a empresa consegue obter todos os pontos que causam impacto e direcionam as decisões de seu público-alvo, a empresa foca os seus esforços onde realmente é necessário, antecipando tendências, realizando ações de marketing assertivas e ainda, obtendo os resultados desejados, o lucro. Isso sim é usar o comportamento do consumidor para estruturar ações inovadoras com o intuito de atrair, prospectar e reter clientes.

Entender a jornada de compras de um cliente é considerado algo muito complexo, pois são inúmeros os canais de vendas, variáveis e pontos que tornam o processo de decisão de cada vez menos regular. Desta forma, é importante analisar o comportamento do consumidor no momento da compra, identificando aqueles pontos que influenciam no momento da venda sendo: fatores pessoais, psicológicos e sociais.

Segundo disposto por Frederico, “as empresas que sobrevivem são somente aquelas que estão em constante mudanças e em constante leitura do ambiente, adaptando suas operações a nova realidade, necessidades e mudanças mercadológicas”.

Existem alguns diferenciais nas Lojas Virtuais do Magazine Luiza. Durante o seu desenvolvimento no mercado, elas foram se transformando em centros de promoção para as comunidades onde são instaladas, ofertando Internet Grátis, cursos de línguas, além de servirem como locais para práticas diversas de atividades em grupo. Tais diferenciais tornam-se grandes experiências vivenciadas pelos consumidores dentro de Lojas Virtuais, onde têm grande atenção dos vendedores, um calor humano diferente.

No decorrer dos anos, a Loja Virtual foi se desenvolvendo e inovando de acordo com o mercado e com a tecnologia existente. Se modernizou tanto em tecnologia quanto em ambiente, tornando-se lojas virtuais atrativas e inovadoras (ver anexos 14 e 15).

Neste sentido, as Lojas Virtuais contribuem de forma positiva para o comportamento do consumidor o qual buscará sempre a Loja Virtual, sabendo que lá encontrará a atenção, o calor humano e a informação necessária para decidir qual, de que forma e o momento certo de realizar suas compras.

A Evolução das Lojas Virtuais – Qual é o Próximo Passo?

A junção da tecnologia de ponta, a inovação e ter aquilo que o outro não tem, fizeram do Magalu, a Loja Virtual predominante no mercado. Frederico diz “afirmo a minha satisfação em termos saído na frente dos concorrentes e do tempo, com o uso da tecnologia e do calor humano para atender a demanda de mercado, com inovação, perseverança e muito trabalho”.

As lojas virtuais já eram um sucesso, entretanto, a liderança da empresa sempre pensou em como poderia avançar para manter a sua posição de inovação. Assim, a pergunta sobre como avançar a experiência de um consumidor, cada vez mais conectado com as diferentes tecnologias, nas lojas virtuais, sempre voltava nas reuniões entre a Sra. Luiza, Frederico e Douglas.

Surgiu assim, a ideia de uma terceira fase. A liderança queria de ter algo diferente daquilo que já existia no mercado. O projeto precisava ser repaginado, ter novos ares e olhares.

Na visão de Douglas, a tecnologia voltada ao cliente faz toda a diferença. Com um atendimento personalizado, um vendedor treinado e voltado a dar atenção ao cliente, recebendo-o bem, verificando a sua necessidade, pode ofertar produtos e serviços que atendam suas necessidades bem como negocia uma melhor forma de atendimento que possa deixar o cliente mais satisfeito.

Nesse cenário, surgiu o debate sobre quais investimentos são necessários para que a fase 3 seja tão bem-sucedida quanto as duas anteriores? Além disso, como as lojas virtuais poderiam potencializar a estratégia *omnichannel* do Magalu?

Dentre a diferentes perguntas, uma ideia foi apresentada, ter pequenos estoques de produtos portáteis e de tecnologia, podendo ainda, fazer das lojas virtuais minicentros de distribuição. Apesar do consenso sobre não ter produtos em prateleira, o grupo estava dividido sobre a ideia.

Notas de Ensino

SINOPSE

O caso apresentado relata a história da empresa Magazine Luiza, fundada em 1957 pela sra. Luiza Trajano e sr. Pelegrino Donato, na cidade de Franca, interior de São Paulo, com a aquisição de uma loja de confecções e produtos em geral. Com o passar do tempo a loja foi se expandindo para todo o território nacional. Além disso, durante todo o seu desenvolvimento buscou estratégias de mercados para ampliar a sua atuação e melhorar o seu atendimento ao público, satisfazendo suas necessidades e demonstrando a importância do calor humano. Nesse contexto surge a implantação das Lojas Virtuais, lojas planejadas para atender uma grande demanda

de público, com custo reduzido, sem estoques de produtos, porém com a diferença no atendimento e agilidade na entrega. No entanto, o modelo precisa evoluir e novas ideias surgem. Além da discussão sobre os investimentos necessários, surge o dilema sobre adicionar pequenos estoques de produtos portáteis e de tecnologia, podendo ainda, fazer das Lojas Virtuais um minicentro de distribuição. Tais mudanças poderiam fortalecer a estratégia *omnichannel* da empresa.

OBJETIVO DO ENSINO

O caso de ensino faz com que os alunos reflitam sobre como o Magazine Luiza é referência no mercado do varejo. Além disso, explora como o surgimento das Lojas Virtuais fortaleceram as vendas da empresa e puderam servir de base no desenvolvimento de outros canais, fortalecendo assim o e-commerce, novos pontos de vendas físicas bem como o *Omnichannel*. Todo este processo envolve a tecnologia usada, desde o seu surgimento, a inovação, buscando novos processos, e as novas formas de agir e pensar, com intuito de garantir a satisfação de seus clientes.

O objetivo principal do caso é demonstrar a representatividade da inovação e da tecnologia no desenvolvimento do varejo, com o uso do multicanal, em que o *e-commerce* lidera nas vendas, junto as Lojas Virtuais, bem como junto do *Omnichannel*, fatores estes fundamentais para a atuação da empresa Magazine Luiza no mercado nacional.

O caso mostra como a estratégia da empresa foi bem-sucedida até o momento, fase 2, e provoca os alunos a debater sobre a fase 3, ainda embrionária, mas já em implementação no mercado.

FONTES E MÉTODOS DE COLETA

As informações apresentadas foram coletadas por meio de entrevistas, com a Sra. Luiza Helena Trajano, Sr. Douglas e Sr. Frederico Trajano, os quais acompanharam todo o desenvolvimento da empresa no mercado, no decorrer dos anos.

As perguntas foram baseadas no surgimento das Lojas Virtuais, na utilização da tecnologia e na crença pela inovação por parte da diretoria, a qual apostou que a empresa teria maior *market share* se buscasse a inovação. As figuras aqui apresentadas foram cedidas pelos diretores da empresa.

Além das entrevistas foram utilizados os relatórios para investidores (Magazine Luiza, 2021a, 2021b), que contextualiza o momento no qual a narrativa ocorre, bem como o relatório Statista (2024), que traz dados sobre a evolução do e-commerce no Brasil. Outras informações publicadas no site da empresa foram base para ilustrar a narrativa. Por fim, o caso se apoia em outras publicações sobre a empresa, publicados em periódicos acadêmicos, para que os alunos possam aprofundar o trabalho com o caso.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA O USO DO CASO

Sugere-se a aplicação deste caso em disciplinas como Empreendedorismo, Administração Estratégica, Varejo, Administração de médias e grandes empresas, Comportamento do Consumidor, E-commerce.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO - PREPARATÓRIAS PARA O CASO

Em preparação para o caso, o (a) docente poderá fornecer as seguintes questões para os alunos. O objetivo é guiar o (a) aluno (a) ao longo de sua leitura, para que assim, a discussão em sala possa ser fortalecida.

- Como surgiu e evoluiu a ideia de lojas virtuais no mercado?
- Qual é o papel de cada canal/tipo de loja do Magalu (rua, shopping, loja virtual, *e-commerce* e *marketplace*) na sua estratégia de acesso ao mercado?
- Como as lojas virtuais contribuem para o fortalecimento da estratégia *omnichannel* da empresa?
- Como a fase 3 do projeto Lojas Virtuais deve evoluir para que seja tão bem-sucedida quanto as duas fases anteriores? As lojas poderiam ter estoques de algumas linhas de produtos e se tornar pequenos centros de distribuição?
- Como as variáveis do composto varejista (6 Ps do varejo) evoluíram nas duas fases das lojas virtuais?

SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIAS PARA PREPARAÇÃO PARA A DISCUSSÃO DO CASO

Sugere-se uma prévia preparação dos discentes, que responderão às questões propostas pelo(a) docente. Para fundamentar e enriquecer as discussões, entre os discentes e docentes, textos poderão ser sugeridos.

Entre as sugestões de leituras destacam-se:

Bernardes e Guissoni (2020), Botelho e Guissoni (2016), Guissoni (2017), Guissoni et al. (2020) e Parente e Barki (2014).

A empresa foco do estudo já foi base para a elaboração de alguns outros casos de ensino. O(A) docente poderá buscar conexões com as demais narrativas, ou mesmo se apoiar em algumas ideias destacadas em cada caso para fortalecer a discussões aqui apresentadas.

- Dias et al. (2022) - Da transformação digital ao superapp Magalu: impactos contábeis dos investimentos em startups
- Passos et al. (2021) - Tem no Magalu: Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante a COVID-19
- Teixeira et al. (2018) - Digital Transformation at Brazilian Retailer Magazine Luiza

Análise e Discussão do Caso

Pergunta 1: como surgiu e evoluiu a ideia de lojas virtuais no mercado?

A pergunta 1 funciona como um aquecimento para a discussão do caso. Assim, para iniciar sugere-se que o(a) docente provoque os alunos para o desenvolvimento de uma síntese das duas fases iniciais da Loja Virtual Magalu.

O pioneirismo da criação das lojas virtuais é destacado por Felix et al. (2018). De acordo com os autores a inovação é valor central no dia a dia do Magazine Luiza. Sugere-se que o (a) docente ressalte a fala de Douglas, presente no caso, para ilustrar o pioneirismo e a característica inovadora do projeto das Lojas Virtuais, já em 1992.

“a Loja Virtual é um tema marcante para o varejo brasileiro porque foi uma ousadia para o varejo nacional pois quando ela foi pensada e foi concebida, jamais imaginávamos que a gente poderia vender em cidades menores” (Douglas)

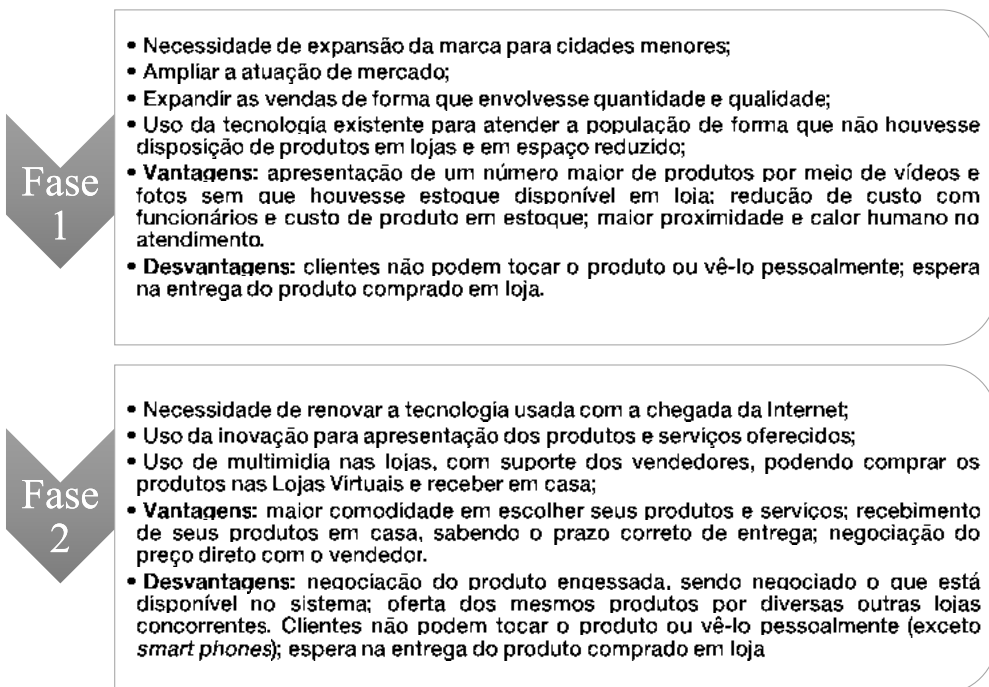
Assim, este caso torna-se relevante, pois, apesar de outros casos de ensino, como Teixeira et al. (2018), Passos et al. (2021) e Dias et al. (2022), destacarem a criação das Lojas Virtuais como um marco importante da história da empresa

e do processo de digitalização, nenhum aprofunda a história de como as Lojas Virtuais evoluíram.

A narrativa apresentada neste caso traz uma síntese de cada uma das duas etapas, que são a base para a discussão da primeira pergunta. Neste momento, a sala poderá ser dividida em grupos, para que os alunos discutam sobre as características de cada uma das fases. Além da pergunta principal, o(a) docente poderá deixar uma segunda pergunta para os grupos: quais são as vantagens e desvantagens de cada uma das duas fases?

Na figura 1 apresenta-se uma sugestão dos principais elementos que podem ser destacados em cada uma das duas fases.

Figura 1. Fases das Lojas Virtuais.



Fonte: elaborada pelos autores.

Ao final, a figura 1 proposta poderá ser desenhada pelo (a) professor (a) para sintetizar a evolução e consolidar o debate.

Pergunta 2: Qual é o papel de cada canal/tipo de loja do Magalu (rua, shopping, loja virtual, e-commerce e marketplace) na sua estratégia de acesso ao mercado?

As lojas de todos os tipos e formatos se apresentam hoje de forma muito diferente do que há dez anos, devido à evolução da atividade comercial sofrida no decorrer dos anos, no tempo e no espaço, e frente as mudanças constantes que têm ocorrido. O Magazine Luiza, empresa foco do caso, é um bom exemplo para ilustrar a evolução dos tipos de lojas varejistas.

O Magazine Luiza tem uma multicanalidade, tendo diversas lojas offline ou lojas físicas distribuídas em todo o território nacional e diversos canais online, a fim de atender a maior quantidade de clientes de forma calorosa e prazerosa.

O varejo pode ser caracterizado em dois principais sistemas, sendo varejo com loja ou offline e varejo sem loja ou online. Podem ser, levando-se em conta o tipo de propriedade como independentes, cadeias e redes, franquias, alugadas entre outros (Parente & Barki, 2014).

As lojas offline ou lojas físicas e tradicionais atuam nos mais variados formatos, sejam em lojas de ruas, de shopping centers, polos comerciais entre outros. Parente e Barki (2014) afirmam que as lojas tradicionais, de rua, são as mais frequentadas por um público com condições financeiras menores e são as que têm um maior potencial econômico, girando grande número de venda. Este público efetua suas compras de forma presencial, necessitando ver o produto e negociar o pagamento, seja na condição a vista, seja no crediário.

Já as lojas de shopping centers têm um crescimento limitado devido ao público que ali frequenta, seja pelos produtos vendidos, que têm preços diferenciados do apresentado na Internet, ou pelo custo de se manter dentro de um shopping (Salvador, 2013). O público ali presente tem condições de realizar compras on-line devido ao amplo acesso à internet.

Neste sentido, Parente e Barki (2014) demonstram que o comércio eletrônico ou varejo eletrônico representa o presente e parte do futuro, demonstrando que inúmeras oportunidades de negócios podem surgir e que cabe aos consumidores e clientes analisarem não somente o fator preço, mas produtos, serviços e valores agregados que trarão vantagens e benefícios para eles.

Porto (2006) complementa que o varejo eletrônico, *e-commerce*, é a evolução do varejo tradicional, com canais de lojas diversas e virtuais, não existindo produtos físicos, porém um grande banco de dados com informações precisas sobre cada produto pesquisado, no intuito de suprir suas necessidades de informações a fim de concretizar o processo de compra.

Em uma análise mais recente, Silva et al. (2021) mostram que o *e-commerce* foi ferramenta fundamental para que as empresas superassem os impactos da pandemia da Covid-19 no varejo. O caso mostra, nos anexos 1 e 2, o salto que o *e-commerce* teve de 2019 para 2020, impulsionado pela pandemia da Covid-19. Segundo do Prado et al. (2022), as empresas como Magazine Luiza, Mercado Livre e Amazon, que já tinham investido em plataformas de *e-commerce* anteriormente e tecnologia, se beneficiaram e tomaram a frente no setor.

Por fim, o *marketplace*, segundo Guissoni et al. (2020, p. 39) “pode ser comparado ao de um shopping center no ambiente físico, em que a administradora não é a dona do estoque nem responsável pela cadeia de suprimentos, mas sim a hospedeira dos lojistas para que os consumidores possam comprar os produtos”. Ainda segundo os autores, a venda via *marketplace* tem ganhado relevância no faturamento total do *e-commerce*.

Assim, os alunos podem explorar como cada um dos formatos varejistas (online e offline) contribuí para a estratégia de acesso do Magazine Luiza. Ainda em grupos, os alunos poderão responder quais são as vantagens e desvantagens de cada tipo de loja. O(A) docente poderá desenhar no quadro um *template* com os cinco tipos de canais, para que os alunos destaquem a importância de cada canal, destacada na discussão teórica acima bem como as vantagens e desvantagens. No quadro 1 apresenta-se uma sugestão de vantagens e desvantagens que o (a) docente poderá utilizar para a discussão com os alunos.

Quadro 1. Tipos de Lojas Magazine Luiza, suas Características básicas e vantagens e desvantagens.

Tipo de loja	Características básicas
Rua	<p>Espaço físico contendo estoque de produtos.</p> <p>Vantagens: mais fácil a fidelização de clientes; possibilidade de variar mix de produtos;</p> <p>Desvantagens: custo alto com aluguel; com colaboradores; com estoque de produtos.</p>
Shopping center	<p>Espaço físico contendo estoque de produtos.</p> <p>Vantagens: grande fluxo de pessoas e de qualidade; infraestrutura melhor; maior ação de marketing envolvida; experiência de compra: status em comprar no shopping.</p> <p>Desvantagens: maior custo de ocupação; grande investimento inicial; maior concorrência; falta de autonomia em certas decisões.</p>
Virtual	<p>Loja virtual em site onde a empresa oferta diversos produtos à venda, sem estoque físico, somente em seus CDs.</p> <p>Vantagens: disponibilidade; baixos custos; maior informação sobre o produto; baixo custo operacional; prazo maior; entrega facilitada; conforto, variedade de produtos.</p> <p>Desvantagens: não pode tocar o produto; atraso na entrega; incerteza na qualidade do produto; insegurança.</p>
E-commerce	<p>Conexão eletrônica entre a empresa e o cliente para a venda de produtos ou serviços, seguindo a estratégia estabelecida pelo e-business. O e-commerce dispensa espaço físico, é uma plataforma digital contendo produtos e serviços a serem ofertados pela loja.</p> <p>Vantagens: tem as mesmas vantagens das lojas virtuais, podendo ainda acrescentar a facilidade de monitorar consumidores, possibilidade de acompanhar resultados. Desvantagens: falta de toque ao produto; possível atraso na entrega; incertezas e inseguranças.</p>

Marketplace

É um espaço de compra e venda de produtos.

Vantagens: popularidade; maior retenção; menos investimento em marketing; canal de vendas adicional; facilidade para começar a vender; maior alcance; menor preocupação com integrações.

Desvantagens: comissão da plataforma; insegurança quanto a segurança do site; concorrência interna; não pode customizar a página.

Fonte: elaborado pelos autores.

Pergunta 3: Como as lojas virtuais contribuem para o fortalecimento da estratégia omnichannel da empresa?

De acordo com Guissoni (2017), os consumidores utilizam diversos dispositivos e canais para interagirem com as empresas. A perspectiva *omnichannel* demanda que as empresas estejam “preparadas para capturar e analisar informações simultaneamente de todos esses pontos de contato e desenvolver estímulos de marketing ao cliente de forma integrada” (Guissoni, 2017, p. 25). Segundo de Andrade et al. (2022), o *omnichannel* é cada vez mais parte das estratégias dos varejistas, que reconhecem a necessidade da presença online em diferentes plataformas, para completar sua estratégia de distribuição, atendendo as novas necessidades dos consumidores.

O Magazine Luiza pode ser considerado como uma referência em gestão *omnichannel* no Brasil (Bernardes & Guissoni, 2020). Nesse sentido, esta pergunta tem como objetivo provocar uma discussão com os alunos sobre como as lojas virtuais podem contribuir para o fortalecimento da estratégia *omnichannel* da empresa. Esta é a primeira pergunta que, de fato, aparece ao final da narrativa. Sugere-se que o(a) docente estimule os alunos a apresentarem seus pontos de vista antes de iniciar a discussão. A técnica de brainstorming pode ser útil para fortalecer o debate.

Teixeira et al. (2018) destacam as Lojas Virtuais como um importante componente da estratégia *omnichannel* da empresa, notadamente, como ferramenta para de expansão de cobertura geográfica e entrada em cidades menores, a um custo de distribuição reduzido.

Conforme relatado no caso, o Magalu teve seu primeiro passo digital com o início das vendas de produtos por meio de terminais multimídia, tendo vendedores orientando seus clientes. Neste sentido, não existia a necessidade de expor os produtos ou tê-los no estoque. As entregas das mercadorias vendidas aconteciam em um prazo de até 48 horas após finalização da compra.

O Magalu apostou na inovação e na tecnologia de época, na qual, com vídeos em fitas cassetes contendo imagens dos produtos e pastas catálogos com fotos deles foram utilizados como inovação para a apresentação de seu portfólio de produtos disponíveis para a venda. Havia neste momento um contato importante para o Magazine Luiza, o “calor humano”. Contato este que deve ser explorado pelos docentes como um ponto crucial para as vendas, o atendimento.

Com a chegada da fase 2, a inovação e a tecnologia se fizeram presente por meio da Internet e computadores, sendo assim, os produtos eram vistos em sites de vendas do Magalu, e os clientes passaram a ver nas lojas virtuais, os produtos no site da empresa, podendo realizar sua compra e receber em sua casa.

A empresa Magalu surgiu de uma loja física e com o tempo, uso de tecnologia e inovação, aliados a crença de que o atendimento é o diferencial de mercado, tornou-se potência varejista, podendo demonstrar conceitos importantes como conceitos inovadores, atendimento, motivações entre muitos outros como marketing, comunicação. Neste sentido, as lojas virtuais fazem parte da estratégia do *e-commerce*, sendo um canal de venda muito procurado pelos seus clientes. A loja virtual permite atender o cliente pelo *e-commerce*, por meio de uma loja, com atendimento personalizado, não tendo produtos em estoque, em que segundo Douglas,

“O que queremos é que as pessoas se sintam valorizadas, sintam-se bem atendidos dentro de uma loja virtual, podendo ser atendido por meio de computadores, por celulares, por tabletes, ou ainda recebendo informações dos seus produtos por meio de um telão onde poderá ver informações de seus produtos. A Loja Virtual busca atender todas as necessidades dos clientes e atender a todas as suas expectativas”.

Por fim, uma reflexão sobre o papel das Lojas Virtuais na estratégia *omni-channel* do Magazine Luiza, está apoiada nas conclusões de da Silva et al. (2021). Segundo os autores, com o crescimento da utilização dos canais digitais, diversos consumidores iniciantes, podem ter dúvidas e dificuldades no processo de

compras. As lojas virtuais são excelentes pontos de contato para que os clientes possam interagir com a equipe do Magazine Luiza, além de servirem como mais um ponto de contato para o relacionamento com os clientes, que querem utilizar os canais virtuais.

Vale ressaltar, que além das Lojas Virtuais, o Magazine Luiza investiu em diferentes tecnologias e canais ao longo do tempo. Em 2016, a empresa inaugurou o *marketplace* Magazine Luiza, começando a vender no site e no aplicativo, produtos de mais de 200 vendedores. Adicionalmente, a criação do Luiza Labs (laboratório de tecnologia e inovação), o aplicativo Magalu bem como o compre online e retire em loja (Bernardes & Guissoni, 2020).

Ainda de acordo com Teixeira et al. (2018), com o uso de uma estratégia de marca única por todos os seus canais, permitiu que o Magazine Luiza potencializasse seus esforços de relacionamento e de marketing, fortalecendo a estratégia *omnichannel*.

Pergunta 4: Como a fase 3 do projeto Lojas Virtuais deve evoluir para que seja tão bem-sucedida quanto as duas fases anteriores? As lojas poderiam ter estoques de algumas linhas de produtos e se tornar pequenos centros de distribuição?

A pergunta 4 é parte do dilema apresentado no caso. Neste momento, o (a) docente poderá explorar como o projeto das lojas virtuais da fase 2 pode evoluir para uma fase 3. Além disso, questionar os alunos sobre a questão das lojas se tornarem pequenos centros de distribuição, com estoques de algumas linhas de produtos. Tal ideia dividia o grupo gestor, uma vez que colocar estoques nas lojas poderia impactar na razão de ser das lojas, a proximidade do cliente e o “calor humano”.

A loja virtual, na sua fase de implantação, serviu de base para analisar como seria o comportamento do consumidor, o que ele esperava da loja, e como ele via este novo canal varejo de atuação. Diante desta coleta de informações, a Magalu pôde agir, investir em desenvolvimento, em capacitação e motivação de seus colaboradores a fim de prestar um atendimento caloroso e prazeroso no momento da venda, apresentando informações importantes sobre os produtos ali apresentados em forma de vídeo e fotos em catálogos.

Não existia um poder aquisitivo a ser atendido e neste sentido, o objetivo era poder atender um número maior de clientes em um número maior de cidades, buscando abranger todo o território nacional. A população com poder aquisitivo menor, tende a comprar em lojas físicas e ainda compram menos em canais on-line devido à falta de acesso à tecnologia e por necessitar de acesso a cartões para pagamento (credíário) o que somente é possível em lojas off-line.

O Magalu, diante de sua atuação no mercado de varejo e sua multicanalidade, atende amplamente todos os nichos de mercado. Desde sua fase 1, os atendentes são orientados a ofertar o calor humano, demonstrar confiança naquilo que está apresentando e ainda, buscar entender qual a necessidade de seus clientes para então oferta aquilo que ele almeja. Isto é válido até os dias de hoje e a regra é ofertar “calor humano”, conforme citado por Frederico.

Com a pandemia da Covid-19 e o período de *lockdown* (paralisação, com controle de fluxo de pessoas) as pessoas passaram grande parte do tempo dentro de suas casas, ficando mais tempo disponível na internet, aumentando assim a probabilidade de compras. Já as empresas passaram a investir nas mídias digitais, divulgando produtos e promoções a fim de manter ao mínimo suas vendas.

As lojas virtuais foram fechadas conforme orientação de “*lockdown*”, respeitando normas impostas pelo Ministério da Saúde. Entretanto, por ter uma estrutura tecnológica em constante desenvolvimento, ela já tinha um preparo para dar sequência a novos projetos os quais não necessitavam de lojas tradicionais, físicas e nem de pessoas. Um grande projeto foi o Parceiro Magalu, no qual pessoas interessadas se cadastravam a fim de ter a sua própria loja virtual Magazine Luiza, realizando vendas dos produtos e o ganho de comissão. Esta foi uma grande forma de atuação da empresa diante da pandemia, que permitiu que pessoas que estavam sem emprego pudessem ter um ganho considerável.

Segundo de Sousa et al. (2023), a pandemia da covid 19 trouxe impactos significativos para o ambiente organizacional, levando as empresas a pensarem em novas estratégias para se tornarem mais competitivas.

A terceira grande fase das Lojas Virtuais do Magazine Luiza aconteceu com a necessidade de inovar, de ter algo diferente de mercado, daquilo que já existia e precisa ser repaginado, ter novos ares e olhares (conforme figura 2).

Figura 2. Novo Design das lojas Virtuais.

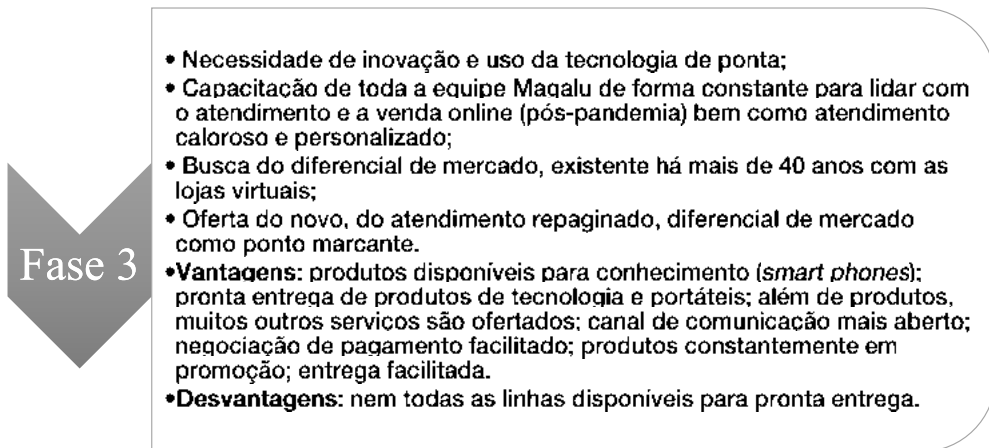


Fonte: Magazine Luiza – imagens cedidas pela empresa.

Antes de apresentar a solução para a pergunta, o (a) docente poderá lançar a pergunta para a sala e levantar quem apoia a ideia de implementar estoques de algumas linhas de produtos e transformar as lojas virtuais em pequenos centros de distribuição e quem não apoia, pedindo para os alunos debaterem sobre vantagens e desvantagens. Esses que podem estar associados ao fortalecimento da estratégia *omnichannel* da empresa, facilitando a entrega de produtos para clientes da região, ou ainda funcionando como pontos de apoio para a estratégia de *compre online e retire*. Por outro lado, existe o debate sobre o princípio da loja virtual e os diferentes ganhos que a loja já traz para a estratégia *omnichannel* do grupo, sem a necessidade de ter os estoques.

Diante da fase 3 das lojas virtuais, e período pós-pandemia, as lojas continuaram com suas vendas acirradas e apostando na logística de entrega assertiva e rápida, sendo que a preocupação do Magalu é poder reduzir custos de entrega/fretes para atrair ainda mais clientes. A fase 3 oferta inovação, tecnologia e alguns produtos dispostos em suas lojas para conhecimento, com pequenos estoques focados em portáteis e produtos de tecnologia. Na figura 3 são destacadas algumas das características das lojas da fase 3 bem como as vantagens e desvantagens do modelo.

Figura 3. Características da fase 3.



Fonte: elaborado pelos autores.

Para fortalecer o debate sobre as características da loja fase 3, o (a) docente poderá optar por entrar na discussão da pergunta 5 ou encerrar o caso, com a pergunta 4.

Pergunta 5: Como as variáveis do composto varejista (6 Ps do varejo) evoluíram a cada fase das lojas virtuais?

Os docentes podem dar continuidade aproveitando a Magalu como base para apresentar os 6Ps do varejo, tema importante, o qual é bem demonstrado na atuação da empresa Magazine Luiza no mercado.

Parente e Barki (2014) afirmam que o composto varejista relaciona todas as variáveis sob as quais os varejistas podem tomar decisões. São assim constituídos por linhas de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoa e pontos de vendas.

Para auxiliar o mercado do varejo, o composto de marketing passou a ter 6 P sendo duas variáveis muito importantes para o marketing de varejo. Assim, a operacionalização de marketing do varejo considera as seguintes dimensões: mix de Produtos, Preços, Promoção, Apresentação, Pessoal e Ponto (Parente & Barki, 2014)

Assim, vê-se a relação direta existente entre as variáveis estratégicas do composto varejista bem como as suas decisões de marketing durante todo o processo de compra do consumidor.

Considerando as três fases de implantação das lojas virtuais temos o seguinte quadro (quadro 2) de evolução dos 6Ps. Nesse momento, os docentes podem organizar a sala em grupos e solicitar que cada grupo fique com uma fase e faça a descrição do composto varejista, já considerando que as lojas da fase 3 avançaram para a implementação dos pequenos estoques de produtos de tecnologia e portáteis.

Quadro 2. A Evolução dos 6Ps x as Fases das Lojas Virtuais.

6Ps	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
Produtos:	Produtos dispostos em fitas cassetes e fotos em catálogos, sem produtos em loja;	Grande variedade de produtos dispostos em multimídia da loja para ser entregue em sua residência, existindo apenas celulares disponíveis em loja;	Alguns produtos eletrônicos disponíveis em lojas para conhecimento (celulares). Disponibilidade de produtos de tecnologia e portáteis a pronta entrega. Grandes parcerias com grandes marcas existindo uma maior variedade de produtos.

Preço:	Preço acessível, com promoção de alguns de seus itens;	Preço competitivo no mercado diante da concorrência.	Preço extremamente competitivo no mercado devido a grande oferta dos produtos em sites concorrentes.
Promoção:	Compra na loja recebendo seus produtos em casa; Promoções sendo divulgadas em propagandas de televisão, rádio e escolas regionais;	Propagandas em massa, atingindo a todo o público nacional. Os produtos podem ser adquiridos em promoção por todos os interessados.	Propaganda em mídia digital, televisão, panfletos, outdoors, entre outros, demonstrando as promoções de produtos e serviços.
Apresentação:	Loja dividida em espaço físico para apresentação de vídeo com produtos ou demonstração de pasta contendo fotos. Sala para cursos usando alguns de seus produtos.	Loja mais inovadora, contendo computadores a disposição para efetivar a consulta de produtos e a compra.	Loja inovadora, com maior uso de tecnologia, tendo um sistema a disposição do cliente para efetivarem suas pesquisas de produtos e logo a compra.
Pessoal:	Pessoal treinado para demonstrar os produtos em vídeos cassete e pastas com fotos	Pessoal treinado em receber seu público apresentando os produtos e serviços ofertados, apresentando a tecnologia utilizada, e dando um atendimento personalizado.	Pessoal treinado e capacitado para atender o seu público, buscando demonstrar o “calor humano”, o respeito e a empatia em entender as necessidades, ofertando produtos de qualidade.
Ponto:	A localização da loja virtual é em fácil visualização e acesso da população local.	A localização da loja virtual se dá em centro de cidades.	A localização se dá em centro de cidades, tendo fácil acesso e localização.

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a discussão o (a) docente poderá encerrar a discussão do caso, resumindo os aprendizados com base no registro do quadro elaborado.

Referências

- Bernardes, V. S., & Guissoni, L. A. (2020). O varejo não será mais o mesmo. *GV-EXECUTIVO*, 19(4), 32-35. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v19n4.2020.82133>
- Botelho, D., & Guissoni, L. (2016). Varejo: competitividade e inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 596-599. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160602>.
- da Silva, W. M., de Moraes, L. A., Frade, C. M., & Pessoa, M. F. (2021). Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. *Research, Society and Development*, 10(5), e45210515054. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15054>
- de Andrade, N. A., Renovato, G., Rainatto, G. C., & Rainatto, G. M. (2022). A INCORPORAÇÃO DO VAREJO OMNICHANNEL PELA GERAÇÃO Y EM COMPARAÇÃO COM VAREJO TRADICIONAL E O VAREJO ONLINE. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 9(3), 29-51. <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n3.02>
- de Sousa, H. A., de Abreu Passos, G., de Oliveira, E. L. S., & Klein, L. (2023). Adoção e manutenção do e-commerce: Diferenças de antes e durante a pandemia. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(3), 156-175. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.58013>
- Dias, A. L., Rodrigues, A., & dos Santos, F. F. S. (2022). Da transformação digital ao superapp Magalu: impactos contábeis dos investimentos em startups. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, c5-c5. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n1c5>
- do Prado, V. J., dos Santos, L. R., & Pastine, L. A. (2022). E-commerce na sindemia de COVID-19: uma estratégia de inovação para o crescimento econômico do setor de comércio varejista brasileiro (2020-2021). *Research, Society and Development*, 11(9), e53411932134. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i9.32134>
- Félix, B. M., Tavares, E., & Cavalcante, N. W. F. (2018). Fatores críticos de sucesso para adoção de Big Data no varejo virtual: estudo de caso do Magazine Luiza. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 112-126. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3627>
- Guissoni, L. A. (2017). Omnichannel: uma gestão integrada. *GV-EXECUTIVO*, 16(1), 24-27. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v16n1.2017.67453>
- Guissoni, L. A., Ferraro, G. M., & Schunck, J. G. (2020). A disrupção no varejo além da crise. *GV-EXECUTIVO*, 19(3), 38-41. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v19n3.2020.81731>
- Magazine Luiza. (2021a). Videoconferência de Resultados 1T21. Disponível em <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Download.aspx?Arquivo=bl4L2gpSql0eCPvxAQVZiw==>
- Magazine Luiza (2021b). Uma estratégia sustentável. Relatório Anual 2021. Disponível em <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=mUahgVR9xqlfXAdcfQXnqg==>
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Passos, A. P. P. D., Meneghini, E. M. P., Gama, M. A. B., & Lana, J. (2021). Tem no Magalu: Estratégias Sociais, Políticas e de Mercado Durante a COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, e200233. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200233>.por

Porto, R. M. (2006) Varejo multicanal. *GV-EXECUTIVO*, São Paulo, v. 514(, n. 1), 61-652, 2015. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n1.2006.34373>

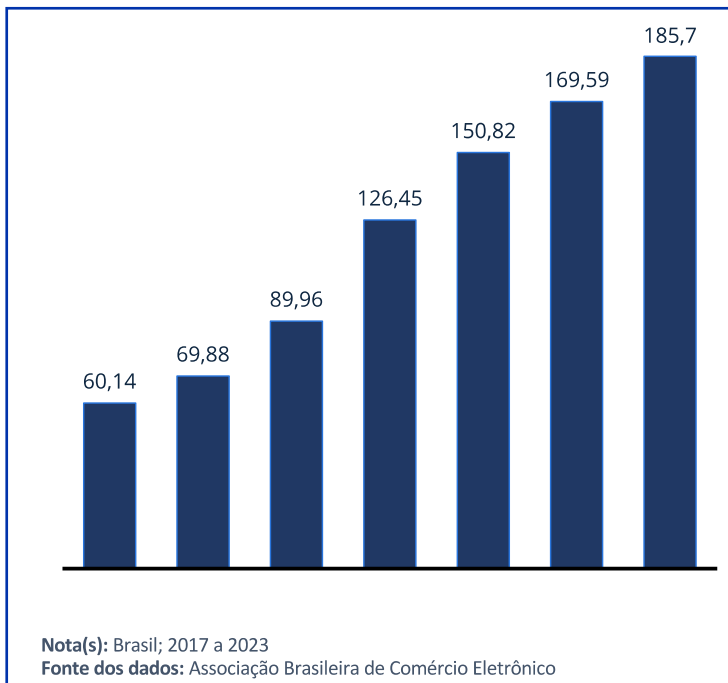
Salvador, M. (2013). *Gerente de e-commerce / Mauricio Salvador*. -- São Paulo: Ecommerce School., 2013.

Statista. (2024). E-commerce in Brazil. Digital & Trends.

Teixeira, T. S., Guissoni, L. A., & Veludo-de-Oliveira, T. M. (2018). Digital Transformation at Brazilian Retailer Magazine Luiza. *Harvard Business School Case*, 9, 519-538.

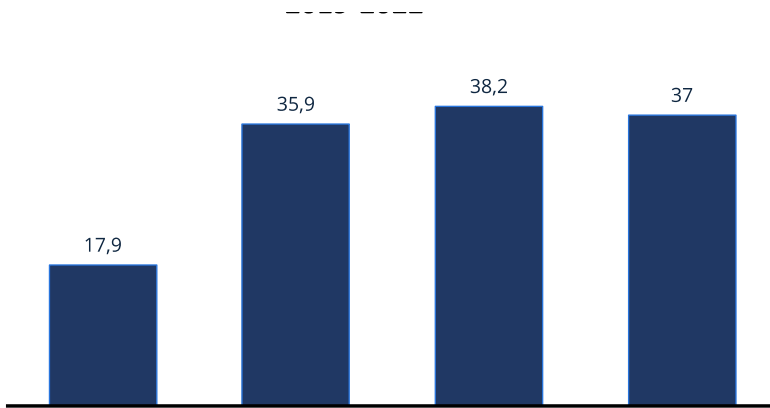
Anexos

ANEXO 1. Receita anual de compras online no Brasil de 2017 a 2023 (em bilhões de reais).



Fonte: Statista – E-commerce in Brazil, Digital & Trends (2024).

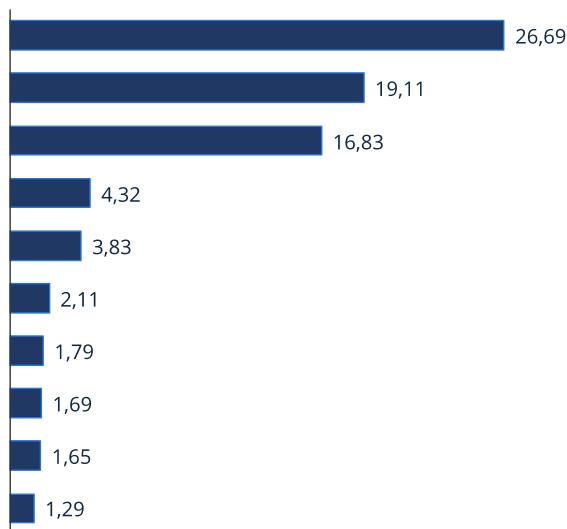
ANEXO 2. Número de compradores online únicos no Brasil do 2º trimestre de 2019 ao 2º trimestre de 2022 (em milhões).



Nota(s): Brasil; 2º trimestre de 2019 a 2022; pessoas que compraram online pelo menos uma vez por trimestre
Fonte dos dados: NeoTrust

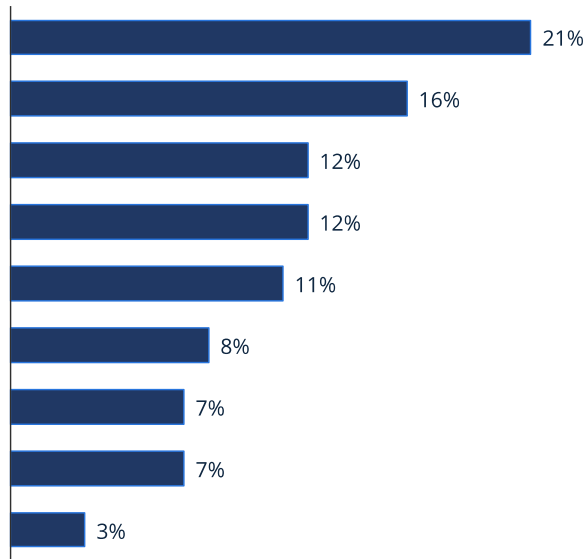
Fonte: Statista – E-commerce in Brazil, Digital & Trends (2024).

ANEXO 3. Principais varejistas de e-commerce no Brasil em 2021.



Fonte: Statista – E-commerce in Brazil, Digital & Trends (2024).

ANEXO 4. Plataformas de e-commerce com a maior participação de visitas mensais no Brasil em 2022.



Fonte: Statista – E-commerce in Brazil, Digital & Trends (2024).

ANEXO 5. Operação Multicanal.

A LOGÍSTICA DO MAGALU É UMA **OPERAÇÃO MULTICANAL**

Marketplace | Lojas Convencionais | Lojas Virtuais | Ecommerce | TeleVendas | Magazine Você | App/Mobile

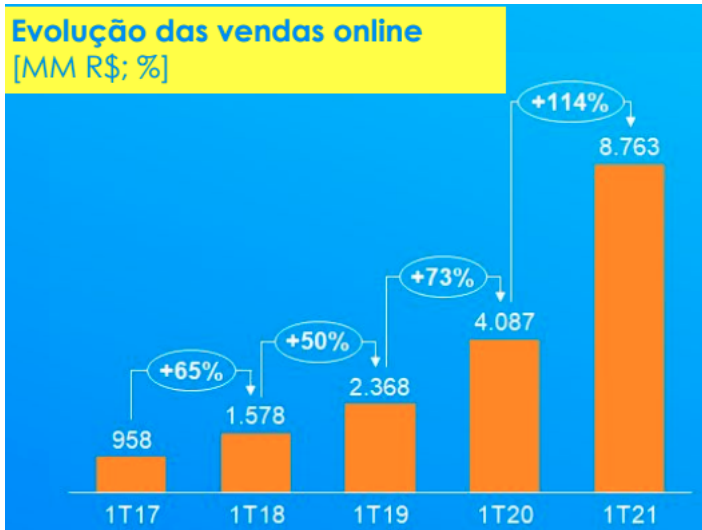
PLATAFORMA ÚNICA

12 CD's | +1900 Micro transportadores | Gestão multicanal e Backoffice Único

magazineluiza

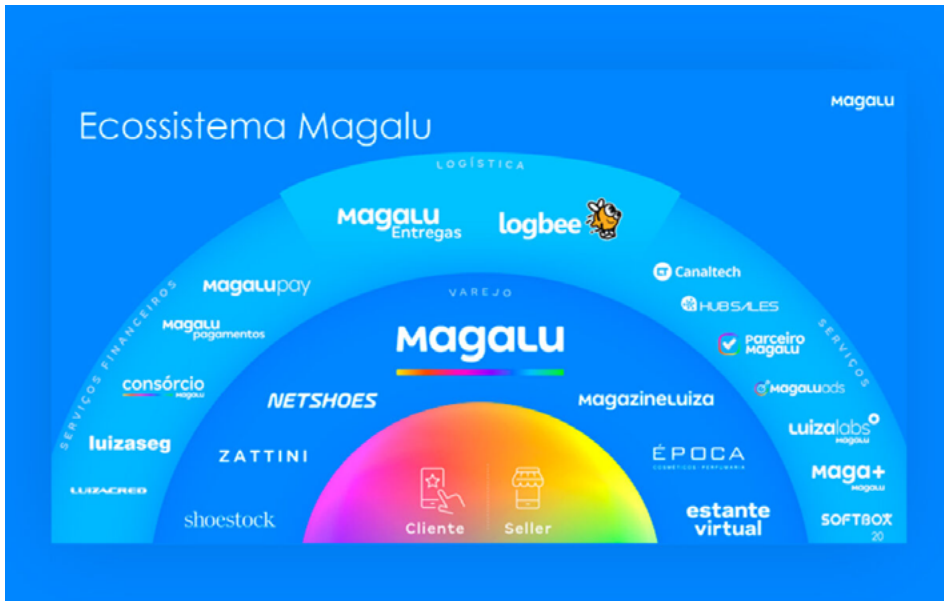
Fonte: Magazine Luiza (2022).

ANEXO 6. Evolução das vendas online.



Fonte: Apresentação resultados 1T21 – site Magazine Luiza – Relações com investidores (2021a).

ANEXO 7. O Ecossistema do Magazine Luiza.



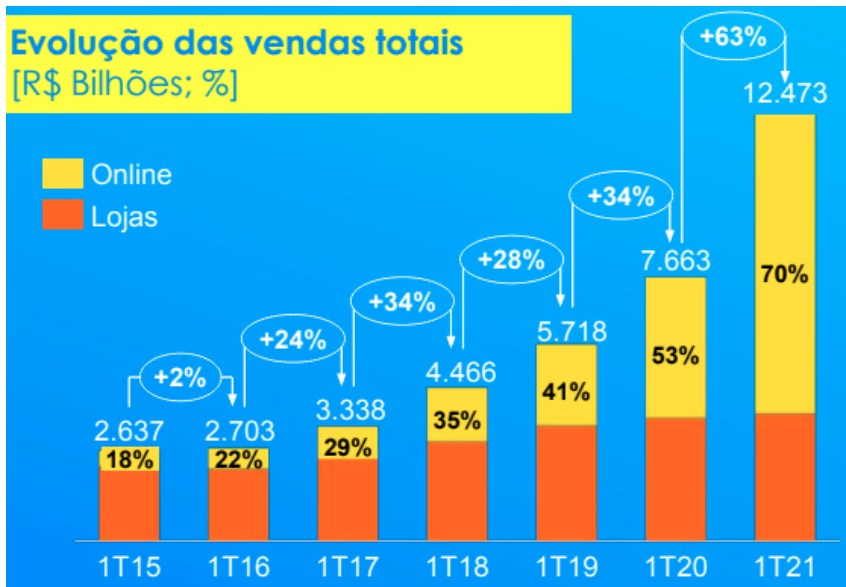
Fonte: Magazine Luiza (2021a).

ANEXO 8. Estrutura de atuação.

1481	20
LOJAS FÍSICAS	ESTADOS (+ Distrito Federal_

Fonte: Magazine Luiza – Relatório anual (2021).

ANEXO 9. Evolução das vendas totais 1T15 – 1T21.



Fonte: Apresentação resultados 1T21 – site Magazine Luiza – Relações com investidores (2021a).

ANEXO 10. Fachada da primeira Loja Magazine Luiza.



Fonte: Magazine Luiza – imagem cedidas pela empresa.

ANEXO 11. Atendimento de vendas ao cliente.



Fonte: Magazine Luiza – imagem cedida pela empresa.

ANEXO 12. Pontos de atendimento ao cliente.



Fonte: Magazine Luiza – imagem cedida pela empresa.

ANEXO 13. Ambiente de demonstrações de produtos e treinamentos.



Fonte: Magazine Luiza – imagem cedida pela empresa.

ANEXO 14. Fachada inovadora da loja virtual.



Fonte: Magazine Luiza – imagem cedida pela empresa.

ANEXO 15. Interior da loja virtual moderna.



Fonte: Magazine Luiza – imagem cedida pela empresa.