



A NOVA DINÂMICA COMPETITIVA DO SETOR DO VAREJO ELETRÔNICO

Estudo de Caso sobre a Magazine Luiza

Douglas Oliveira da Silva

Daniel Henrique Iannuzzi André

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientadora: Thereza Cristina Nogueira de Aquino

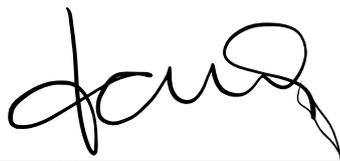
Rio de Janeiro
Janeiro de 2021

**A NOVA DINÂMICA COMPETITIVA DO SETOR DO VAREJO ELETRÔNICO:
ESTUDO DE CASO SOBRE A MAGAZINE LUIZA**

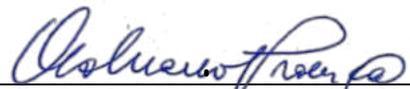
Douglas Oliveira da Silva
Daniel Henrique Iannuzzi André

PROJETO DE GRADUAÇÃO APRESENTADO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:



Prof. Thereza Cristina Nogueira de Aquino Dsc. (Orientadora)



Prof. Adriano Proença Dsc.



Prof. Renato Flório Cameira Dsc.

Rio de Janeiro
Janeiro de 2021

Da Silva, Douglas Oliveira

André, Daniel Henrique Iannuzzi

A Nova Dinâmica Competitiva do Setor do Varejo Eletrônico: Estudo de Caso sobre a Magazine Luiza/ Douglas Oliveira da Silva e Daniel Henrique Iannuzzi André – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2021.

XII, 101 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadora: Thereza Cristina Nogueira de Aquino

Projeto de Graduação – UFRJ/ POLI/ Curso de Engenharia de Produção, 2021.

Referências Bibliográficas: p. 92-96.

1. Planejamento Estratégico. 2. Setor de Varejo. 3. Digitalização.

I. Aquino, Thereza. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Curso de Engenharia de Produção III.

AGRADECIMENTOS DE DOUGLAS OLIVEIRA DA SILVA

Gostaria de agradecer primeiramente à minha família, por me apoiarem durante toda essa trajetória e me darem a base necessária para chegar até aqui. Em especial a minha mãe Denize, minha avó Marinéia, meu tio Geovani, e minha tias Luciana, Priscila, Lucile e Lucila responsáveis pela minha criação me ajudando na formação do meu caráter e na transmissão dos princípios que hoje regem a minha vida.

Agradeço a minha companheira de todos os momentos, Letícia Schildt, por todo amor, paciência e apoio durante este processo. Sendo sempre a principal responsável por iluminar esta jornada em seus momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus amigos, que de certa forma apoiaram esta minha caminhada, e me ajudaram a superar os seus desafios, em especial, Ana Clara, Rebeca Araújo, Edson Gaudereto, João Paulo Tauhata e meu grande amigo e parceiro na redação deste trabalho Daniel Henrique.

Agradeço aos meus mentores profissionais, Victor Taveira, Eduardo Luiz e Alan Belo, por me ensinarem a trabalhar com dedicação, humildade e sempre buscando a excelência.

Gostaria também de agradecer a Universidade Federal do Rio de Janeiro, e ao seu excepcional corpo docente, que por meio da transmissão de seus conhecimentos me possibilitaram crescer, aprender e evoluir como pessoa e profissional. Em especial a professora Thereza Cristina Nogueira de Aquino, que orientou este trabalho com muito empenho e dedicação.

Por fim, agradeço a Deus e a todos que desde a minha infância até hoje me ajudaram, ensinaram, apoiaram e influenciaram positivamente para chegar até aqui. A todos vocês o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS DE DANIEL HENRIQUE IANNUZZI ANDRÉ

Agradeço, primeiramente, a minha família, pelo apoio, incentivo e amor durante a realização deste trabalho e em toda a minha vida, em especial à minha mãe, Dayse de Jesus Iannuzzi, meus irmãos Rafael Iannuzzi Sorrentino e Brenda Henrique Iannuzzi André, que ajudaram a me tornar quem sou hoje e minha avó, Dejanira de Francisca de Jesus Iannuzzi, que infelizmente não se faz mais presente em vida, mas que sei que sempre torceu pra mim.

Agradeço também aqueles que por algum motivo entraram em minha vida e se tornaram pessoas extremamente importantes e especiais, entre eles, minha namorada Karine Cardoso, meus amigos Lucas Amaral, Larissa Pimentel, Eduardo Tress e Douglas de Oliveira.

À minha orientadora, Thereza Cristina Nogueira de Aquino, pelo empenho dedicado à elaboração, orientação, apoio e confiança a este trabalho. Com ela o trabalho pôde ficar mais consistente e exato, para que pudéssemos ter um excelente resultado. Aos professores participantes da banca examinadora, Renato Cameira e Adriano Proença, por dividirem comigo esse momento tão importante da minha vida, me incentivando, apoiando e contribuindo para enriquecimento deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro, seu corpo docente, direção e administração por me proporcionarem o conhecimento, não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

A Nova Dinâmica Competitiva do Setor do Varejo Eletrônico: Estudo de Caso sobre a Magazine Luiza

Douglas Oliveira da Silva

Daniel Henrique Iannuzzi André

Janeiro/2021

Orientadora: Thereza Cristina Nogueira de Aquino

Curso: Engenharia de Produção

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma análise do planejamento estratégico das empresas do setor de Varejo, com foco no comércio eletrônico, por meio de um estudo de caso do Magazine Luiza, umas das líderes do setor no Brasil. Analisou-se, a partir das principais ferramentas de administração estratégica, a aplicação da estratégia estabelecida pela empresa, com foco na digitalização das atividades e na incorporação do conceito de Ecossistema Digital no seu arcabouço estratégico. Preparou-se uma comparação de indicadores com as principais concorrentes e, baseado no resultado, foi concluída a análise da execução do plano do Magazine Luiza, acompanhado de um breve exercício de projeção dos movimentos estratégicos da companhia no futuro.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Setor de Varejo, Digitalização, Magazine Luiza, Ecossistema Digital

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineering.

The New Competitive Dynamics of the Eletronic Retail: Case Study of Magazine Luiza

Douglas Oliveira da Silva

Daniel Henrique Iannuzzi André

January/2021

Advisor: Thereza Cristina Nogueira de Aquino

Course: Industrial Engineering

ABSTRACT

The present study aims to present an analysis of the strategic planning of the Retail sector, focusing on e-commerce, through a case study of Magazine Luiza, one of the sector's leaders. It was analysed, using the main tools of strategic administration, the application of the strategy designed by the board of the company, with great focus on the digitalization of the business and on the incorporation of the Digital Ecosystem concept. It was prepared a comparison of indicators with the main competitors and, based on the results, the analysis of the execution of Magazine Luiza's plan was concluded, accompanied by a brief exercise of projecting the future strategic movements of the company.

Keywords: Strategic Planning, Retail Sector, Digitalization, Magazine Luiza, Digital Ecosystem.

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	Motivação	1
1.2	Objetivos	1
1.2.1	Objetivos Específicos	1
1.3	Metodologia	2
1.4	Estrutura do Trabalho	2
1.5	Limitações e Limite do Estudo	3
2	Administração Estratégica e Competitividade	4
2.1	Administração Estratégica e Competitividade	4
2.2	Análise SWOT	6
2.2.1	Ambiente Interno	7
2.2.2	Ambiente Externo	7
2.3	As 5 Forças de Porter	8
2.3.1	Ameaça de Novos Entrantes	9
2.3.2	Poder de Barganha dos Fornecedores	10
2.3.3	Poder de Barganha dos Clientes	11
2.3.4	Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	11
2.3.5	Rivalidade entre competidores	11
2.4	Rede de Valor e Efeito de Rede	12
2.5	Vantagem Competitiva Baseada na Análise de Recursos Internos	13
2.5.1	Recursos	14
2.5.2	Capacitações	15
2.5.3	Competências Essenciais	15
2.5.3.1	Quatro Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável	16
3	Análise Setorial	17
3.1	Definição	17
3.2	Histórico do setor varejista	17
3.2.1	O primeiro ciclo – Varejo até 1993	18
3.2.2	O Segundo Ciclo – Varejo de 1994 até 2002	18
3.2.3	O Terceiro Ciclo – Varejo de 2003 Até 2012	19
3.2.4	O Quarto Ciclo – Varejo de 2013 até 2019	21
3.2.5	O Quinto Ciclo – Varejo Após 2020	23
3.3	Evolução da importância do Varejo	24

3.4	Evolução do e-commerce	28
3.5	Forças de Porter para o setor de comércio eletrônico	29
3.5.1	Poder de barganha dos clientes	29
3.5.2	Poder de barganha dos fornecedores	30
3.5.3	Novos entrantes	31
3.5.4	Ameaça de produtos ou serviços substitutos	32
3.5.5	Rivalidade entre competidores	33
3.6	Impacto Coronavírus	34
3.6.1	Gestão Estratégica	35
4	Estudo de Caso – O Magazine Luiza	39
4.1	Histórico	39
4.2	Análise Financeira	44
4.3	Análise Comparativa de Múltiplos	50
4.3.1	Indicadores Financeiros	50
4.3.1.1	Receita Líquida	51
4.3.1.2	Despesas Operacionais	52
4.3.1.3	Lucro Líquido	52
4.3.2	Múltiplos	53
4.3.2.1	Lucro por Ação (LPA)	53
4.3.2.2	Preço/Lucro (P/L)	54
4.3.2.3	Retorno sobre o patrimônio (ROE)	56
4.3.2.4	Enterprise Value / EBITDA	57
5	Estudo de Caso - Análise Estratégica	59
5.1	Ecosistema Digital	59
5.1.1	“Ponto, linha e plano”	59
5.1.2	Serviços Financeiros	60
5.1.3	Logística	62
5.1.4	SuperApp	63
5.1.5	Serviços	64
5.1.6	Tecnologia	64
5.1.7	Varejo	65
6	Estudo de Caso - Análise do Ambiente Interno	67
6.1	Mudança do <i>Guidance</i>	68
6.2	SWOT	69

6.3	Análise de recursos internos	70
6.3.1	Recursos	70
6.3.2	Capacitações	73
6.3.3	Competências Essenciais	83
7	Conclusão	87
7.1	Percepção Mercado	88
7.2	Inspirações	89
7.3	Perspectivas Futuras	90
7.4	Trabalhos Futuros	92
	Referências Bibliográficas	94
	ANEXO I – ANÁLISE SWOT	98

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O Processo de Administração Estratégica.....	5
Figura 2 - Matriz SWOT.....	6
Figura 3 - Modelo das 5 forças de Porter.....	8
Figura 4 - Componentes de uma Análise Interna.....	13
Figura 5 - Exemplo de Recursos Tangíveis.....	14
Figura 6 - Exemplo de Recursos Intangíveis.....	15
Figura 7 - Resultado das combinações dos critérios de vantagem competitiva sustentável.....	16
Figura 8 - Ciclos de Evolução do Varejo.....	18
Figura 9 - Evolução no PIB X Varejo no Brasil.....	19
Figura 10 - Crescimento do crédito a pessoas físicas no Brasil (% do PIB).....	21
Figura 11 - Evolução da variação do PIB brasileiro.....	25
Figura 12 - Evolução do varejo ampliado.....	26
Figura 13 - Comparação Variação anual consumo das famílias x Variação anual PIB x Variação anual Varejo Ampliado.....	27
Figura 14 - Evolução do faturamento do e-commerce por ano.....	28
Figura 15 - Evolução do tíquete médio do e-commerce por ano.....	29
Figura 16 - Crescimento E-commerce - Magazine Luiza (1T).....	36
Figura 17 - Crescimento E-commerce - Magazine Luiza (2T).....	37
Figura 18 - Impacto do coronavírus no varejo.....	38
Figura 19 - Timeline do Magalu 1957-2001.....	39
Figura 20 -Timeline do Magalu 2002-2014.....	41
Figura 21 - Timeline do Magalu 2015-2020.....	43
Figura 22 - Evolução da Receita.....	45
Figura 23 - Evolução do EBITDA.....	45
Figura 24 - Evolução dos Custos.....	46
Figura 25 - Evolução das Despesas.....	46
Figura 26 - Evolução do Lucro Líquido.....	47
Figura 27 - Evolução das Vendas E-Commerce.....	48
Figura 28 - Evolução das Lojas Físicas.....	49
Figura 29 - Caixa x Dívida.....	50
Figura 30 - Receita Líquida.....	51
Figura 31- Despesas Operacionais.....	52
Figura 32 - Lucro Líquido.....	53
Figura 33 - Lucro Por Ação.....	54
Figura 34 - Preço / Lucro.....	55
Figura 35 - ROE.....	56
Figura 36 - EBITDA.....	57
Figura 37 - EV/EBITDA.....	58
Figura 38 - Ecossistema Digital Magazine Luiza.....	59
Figura 39 - Evolução Logística.....	62
Figura 40 - Parceiro Magalu.....	66
Figura 41 - Evolução preço MGLU3.....	67

Figura 42 - Matriz SWOT do Magazine Luiza.....	70
Figura 43 - Recursos Tangíveis do Magalu	72
Figura 44 - Recursos Intangíveis do Magalu	73
Figura 45 - Os quatro critérios específicos da Vantagem Competitiva.....	84
Figura 46 - Quadro de Identificação de Competências Essenciais.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da população por classe e participação no consumo no Brasil	20
Tabela 2 - Um Panorama do varejo nos últimos anos	22
Tabela 3 - Ranking 10 maiores grupos do Varejo por Faturamento de 2019.....	23
Tabela 4 - Resultados Teste de Correlação de Pearson	27
Tabela 5 - Fontes de Faturamento Alphabet, Facebook.....	65

1 Introdução

1.1 Motivação

O setor de Varejo é, hoje, um dos maiores polos de desenvolvimento e de investimento tecnológico dentre os setores de serviços no Brasil. Com a recente guinada dos principais participantes desse mercado à digitalização, a partir do grande investimento em soluções inovadoras tanto para os problemas já conhecidos, como a malha logística e gestão de estoque, quanto para os novos desafios, como a multicanalidade, as mudanças do padrão de consumo e a experiência do consumidor, a competição, que já era relevante, tem se tornado cada vez mais dinâmica.

Dentro deste setor, nota-se que o comércio eletrônico, comumente tratado como e-commerce, vem na vanguarda desses avanços digitais.

Apesar desta estratégia não ser exclusividade de algum player específico no setor, entende-se que o *timing* e a intensidade, em conjunto com outros fatores que serão abordados no decorrer deste trabalho, podem ter sido fatores muito relevantes no sucesso ou fracasso desses negócios, alterando, inclusive, a natureza da competição entre os participantes desse setor.

1.2 Objetivos

O objetivo geral é traçar um panorama do setor de Varejo no Brasil e analisar a estratégia do Magazine Luiza para entender o recente sucesso da empresa. A partir do estudo do setor de Varejo brasileiro, será possível avaliar a evolução e as mudanças estratégicas aplicadas pelos principais participantes, como o investimento intensivo em tecnologia e o foco na digitalização, alterando a forma e a dinâmica da competição do setor. Aprofundaremos a nossa análise a partir do estudo de caso de uma das principais empresas atuantes no setor de comércio eletrônico no Brasil: o Magazine Luiza.

O caso é emblemático pela mudança de estratégia apresentada em 2014/2015, o que a transformou na Varejista mais valiosa do Brasil, com um *market cap* de 155,97 bilhões de reais no fechamento do dia 25 de novembro de 2020.

1.2.1 Objetivos Específicos

Além do objetivo geral, pretendemos responder a alguns questionamentos específicos:

- i) Quais foram as principais mudanças no setor de Varejo?

- ii) Como as recentes alterações no padrão de consumo afetaram a estratégia das empresas do setor?
- iii) Como o Magazine Luiza conseguiu planejar e implementar sua estratégia?
- iv) Quais são as principais perspectivas futuras para o setor e, especialmente, para a Magazine Luiza?

1.3 Metodologia

O início deste estudo se dará por meio de uma pesquisa bibliográfica, sobre planejamento e administração estratégica, assim como uma investigação sobre o setor de varejo, tendo como foco principal o crescimento do *e-commerce* e a digitalização do setor.

Em paralelo a isto, um estudo de caso será utilizado como instrumento para identificar as mudanças de estratégia e posicionamento do setor, com a finalidade de entender a nova dinâmica competitiva no varejo. Para isso, foram analisados diversos relatórios e artigos publicados pela empresa estudada, assim como por terceiros.

A partir dos dados obtidos, foram feitas análises dos ambientes internos e externos em que a empresa está inserida, com o intuito de compreender qual foi a estratégia utilizada que a possibilitou criar as vantagens competitivas observadas hoje pelo mercado. Para tal fim, foram utilizadas a Matriz SWOT, as 5 Forças de Porter e a Análise de Recursos Internos.

Essas 3 ferramentas serão utilizadas de forma complementar à outras análises que serão feitas a partir do conceito de Negócio Inteligente, idealizado por Ming Zeng. Analisar um setor tão dinâmico e inovador como o de comércio eletrônico baseado somente nas ferramentas clássicas não nos permitiria ser assertivo na identificação das principais vantagens competitivas. Adicionalmente, o próprio Zeng enxerga que seus conceitos são uma atualização da literatura de Michael Porter.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

No Capítulo 2, será feita uma revisão teórica das ferramentas que serão aplicadas nos capítulos posteriores. Essas ferramentas de administração e planejamento estratégico auxiliarão no detalhamento das principais características do setor estudado, além de trazer mais profundidade para o estudo de caso, ajudando no entendimento do contexto da análise.

No Capítulo 3, será apresentado um panorama detalhado do setor de Varejo. O principal objetivo deste capítulo é mostrar a importância desse setor para o país, as

principais mudanças na sua dinâmica, os principais players por *market share* e demais informações relevantes, como também o efeito da pandemia do coronavírus.

No Capítulo 4, será discutido o estudo de caso da Magazine Luiza. O intuito é trazer mais detalhes sobre o histórico e os dados financeiros da empresa.

Em seguida, no capítulo 5, a discussão será em cima da atuação estratégica da empresa, que inclui, mas não se restringe à digitalização, e das perspectivas futuras, tanto para o setor, quanto para os consumidores. A partir de estudos e relatórios de grandes empresas e consultorias, o objetivo é tentar antecipar os próximos movimentos do Varejo e, em especial, do comércio eletrônico.

No Capítulo 6, serão apresentadas, com base na análise setorial e no estudo de caso, as conclusões a respeito dos aspectos que permitiram o sucesso estratégico e, principalmente, da sustentabilidade da estratégia aplicada. Além disso, pretendemos responder às questões apresentadas no tópico 1.2.

1.5 Limitações e Limite do Estudo

O primeiro limite foi a definição do setor a ser estudado. Como o setor de Varejo compreende uma quantidade muito diversa de subsetores, nossa escolha foi pautada na identificação do segmento que, segundo nosso julgamento, estivesse passando pelas mudanças mais relevantes e profundas. Partindo dessa ideia, escolhemos o setor de Varejo com foco no comércio eletrônico de bens de consumo cíclicos, setor caracterizado por uma dependência mais acentuada dos ciclos econômicos.

Adicionalmente, limitamos o escopo do estudo às empresas cujos resultados financeiros divulgados nos permitam analisar os indicadores financeiros para o Brasil, motivo pelo qual restringimos nosso escopo à Via Varejo, Magazine Luiza e B2W Digital, deixando Mercado Livre e Amazon Brasil de fora, uma vez que, para o propósito deste estudo, não poderíamos fazer as comparações necessárias.

2 Administração Estratégica e Competitividade

O presente capítulo tem o intuito de apresentar o conceito de administração estratégica, e apresentar algumas das principais ferramentas de análises internas e externas, utilizadas pelo mercado a fim de definir e formular os planejamentos estratégicos das empresas em busca de alcançar vantagens competitivas em seus mercados de atuação.

2.1 Administração Estratégica e Competitividade

A palavra Estratégia tem origem na área militar, e o termo deriva da expressão grega *stratēgia*, que significa “a arte de liderar uma tropa” e designava os generais da Grécia antiga. Esse conceito foi se atualizando ao longo dos tempos, e na revolução industrial a ideia de comandar um exército para a vitória foi adaptada para as fábricas, onde os gestores tomaram o papel de comandantes estrategistas a fim de competir nos mercados que estavam nascendo.

Com o passar dos anos, o conceito de estratégia foi sendo cada vez mais estudado e implementado dentro do processo de gestão e administração de empresas, culminando em algumas das definições utilizadas hoje no mercado. Dentre estas, de acordo com IRELAND et al. (2017), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Assim como, de acordo com PORTER (1996), estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

O processo de administração estratégica, de acordo com IRELAND et al. (2017), é definido como o conjunto total de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. Neste processo, o administrador deve analisar o seu ambiente externo, ou seja, o mercado onde a empresa está inserida, e o ambiente interno, a organização interna da empresa de forma a determinar quais são seus recursos, capacitações e competências essenciais.

Conforme exposto na figura 1, a partir das informações obtidas por meio dessas análises, tanto internas quanto externas, a empresa deve formular a sua Missão e Visão, e a partir daí definir e implementar a sua estratégia, por meio de ações, a fim de obter vantagem competitiva e retornos acima da média. É importante ainda, salientar que este é um processo dinâmico, e deve ser revisado constantemente, tendo em vista que os mercados passam constantemente por diversas mudanças, principalmente em um ambiente altamente globalizado, e em processo de digitalização.

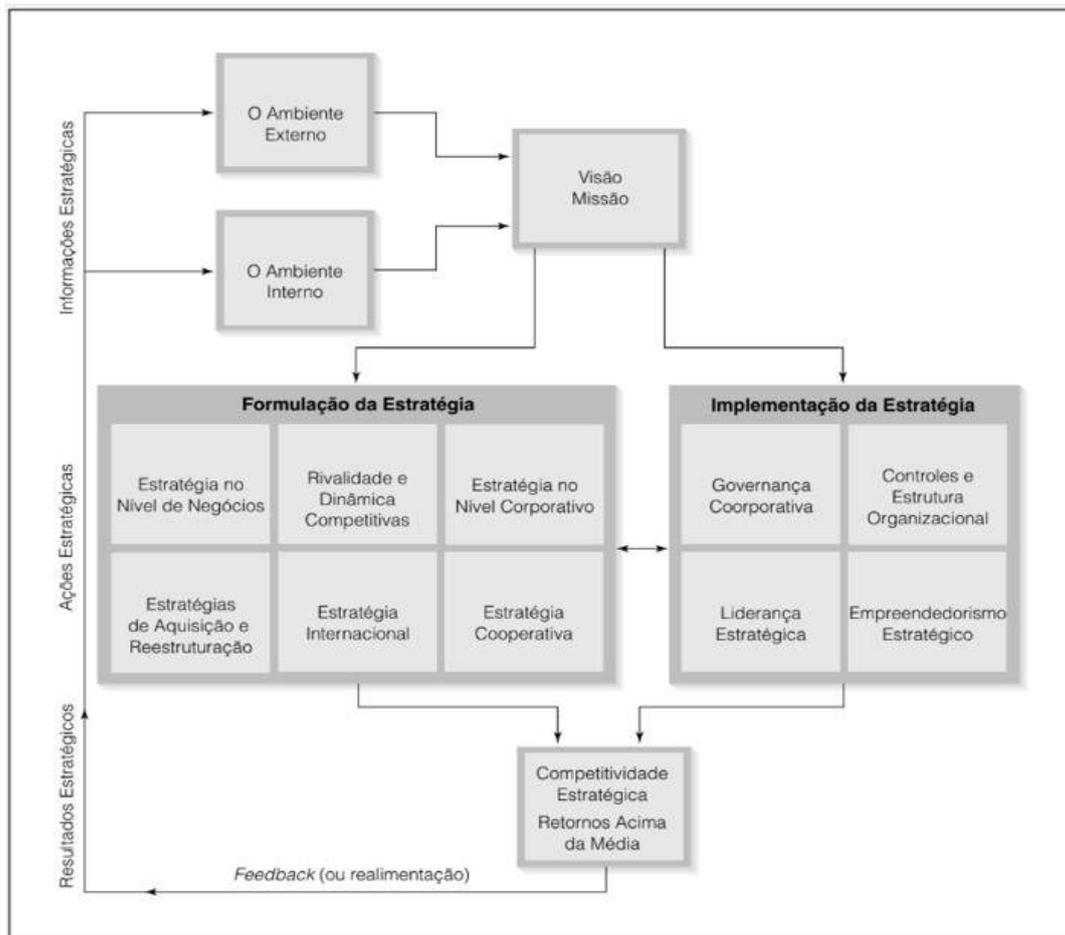


Figura 1 - O Processo de Administração Estratégica

Fonte: IRELAND et al. (2017)

O sucesso na formulação e implantação de uma estratégia de criação de valor, faz com que a empresa obtenha competitividade estratégica. É importante salientar que uma empresa só obtém competitividade estratégica, se ela criou ou adquiriu vantagem competitiva. Esta se desenvolve, de acordo com IRELAND et al. (2017), quando uma empresa formula e implementa estratégia que cria um valor superior para seus consumidores e torna seus competidores incapazes de duplicá-la ou considerem muito onerosa para imitar. Ainda assim, é essencial entender que não existe vantagem competitiva eterna. Os concorrentes uma hora ou outra vão adquirir as habilidades necessárias para duplicar ou imitar a sua estratégia, e é a velocidade que seus concorrentes conseguem duplicar a sua estratégia de criação de valor que determina quanto tempo a sua vantagem competitiva durará. Por isso, é importante que uma companhia que busque um melhor desempenho seja empreendedora, orientada para o mercado (conhecendo efetivamente as necessidades de seus clientes), faça uso de suas competências essenciais e ofereça produtos inovadores. Por fim, uma empresa

que possui vantagens competitivas, tende a apresentar retornos acima da média, que de acordo com IRELAND et al. (2017), são retornos maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos de risco semelhantes.

2.2 Análise SWOT

A análise SWOT, cuja autoria, ainda hoje, é atribuída a mais de uma pessoa, é uma das principais ferramentas existentes de planejamento estratégico.

O nome SWOT vem das iniciais (em inglês) dos 4 aspectos que compõem essa análise: *Strengths* (forças), *Weakness/Limitations* (fraquezas/limitações), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Essa ferramenta permite uma visão mais ampla do ambiente de negócios de uma determinada empresa ou de um determinado projeto.

- Dentre os objetivos que se espera atingir com a utilização dessa matriz, estão:
 - Diagnosticar a atual situação da empresa;
 - Mitigar os erros cometidos pelo negócio;
 - Definir os aspectos chave para garantir uma boa gestão organizacional;
 - Antecipar potenciais desafios de acordo com as condições de mercado;
 - Servir como base para o desenho da estratégia de negócio.



Figura 2 - Matriz SWOT

Fonte: Endeavor Brasil

A matriz SWOT (Figura 2) é dividida em dois cenários: interno e externo. Essa divisão ajuda na elaboração de um planejamento estratégico que consegue aliar as oportunidades de mercado com os objetivos da organização.

2.2.1 Ambiente Interno

Os fatores internos são forças e fraquezas. A gestão do negócio é capaz, de maneira bem objetiva, determinar quais os pontos de destaque da companhia e, de maneira análoga, evidenciar as principais limitações.

A força, que deve ser uma vantagem ou algum aspecto em que a empresa se destaca em relação à concorrência, por exemplo, uma marca de renome, a cobertura da malha logística ou o nível de digitalização da companhia.

A fraqueza, por sua vez, é uma característica que tem o potencial de limitar o crescimento da empresa ou que, em relação aos competidores, evidencie uma desvantagem competitiva. Essa limitação pode estar relacionada à qualificação da equipe de gestão, ao nível de desenvolvimento tecnológico ou à dificuldade de realizar as tarefas operacionais.

2.2.2 Ambiente Externo

Enquanto a análise do ambiente interno trata especificamente dos pontos que são controlados pela empresa, a avaliação dos fatores externos (Oportunidades e Ameaças) coloca em primeiro plano as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta.

As oportunidades tratam dos movimentos de mercado que possam gerar fluxos positivos para a empresa. Novas tendências de produtos/serviços e novas tecnologias são exemplos de oportunidades que precisam ser aproveitadas e podem representar, para os players que conseguirem identificá-las, uma vantagem competitiva importante.

As ameaças são o aspecto mais importante da análise estratégica para os setores mais competitivos, como é o caso do Varejo, por possuírem o potencial de criar um ambiente bastante desfavorável. Crises econômicas e, principalmente, novos entrantes representam ameaças bastante relevantes.

Para um planejamento estratégico eficaz, é importante, além de utilizar de maneira correta as ferramentas, conseguir potencializar as oportunidades de mercado em cima das forças e, ao mesmo tempo, conseguir evitar que algum concorrente potencialize alguma oportunidade de mercado em cima das fraquezas.

2.3 As 5 Forças de Porter

O modelo de 5 forças de Porter (figura 3), publicado no artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia" de 1979, foi desenvolvido com o objetivo de analisar a competição entre empresas.

De acordo com PORTER (1979), a essência da formulação estratégica está diretamente relacionada à forma como se lida com a competição.

O modelo considera 5 fatores, chamados de forças competitivas, que precisam ser avaliadas e detalhadas exaustivamente. Essa avaliação, além de permitir a visualização do nível de competitividade e, conseqüentemente, do potencial de lucratividade de um determinado setor, ainda propicia um melhor entendimento em relação à entrada num novo nicho de mercado, como construir o posicionamento frente à concorrência, aos clientes e aos fornecedores.

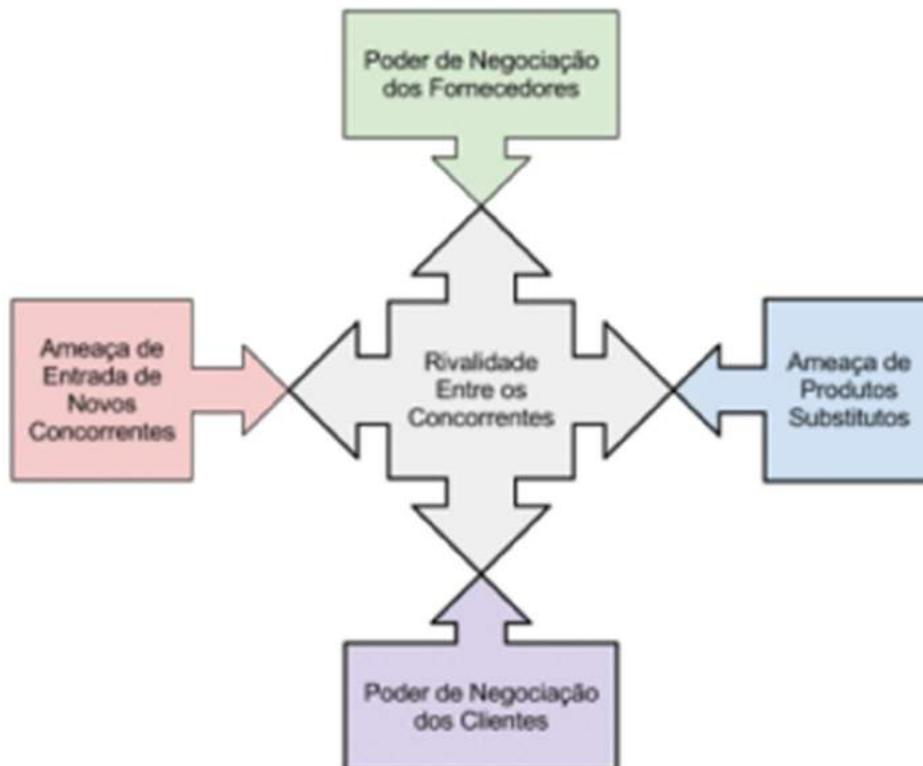


Figura 3 - Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: Endeavor Brasil

2.3.1 Ameaça de Novos Entrantes

Num determinado mercado, novos entrantes vêm acompanhados do desejo de se projetar e adquirir *market share* e recursos. Empresas que pretendem diversificar e entrar em novos mercados usam a alavancagem de seus recursos para fazer grandes aquisições.

No entanto, por maior impacto que essas aquisições possam gerar, a gravidade da entrada de um novo *player* depende das barreiras presentes e da reação dos competidores já existentes naquele mercado. Retaliação dos participantes existentes e obstáculos relevantes à entrada diminuem significativamente o risco de novos entrantes.

De maneira geral, as principais barreiras à entrada, que podem variar bastante de acordo com o nicho de mercado, são:

- Identificação da marca: a entrada de um novo player em um mercado cuja “lealdade” já foi estabelecida representaria um gasto substancial com marketing, serviço ao consumidor e diferenciação do produto. Esse tipo de barreira é mais facilmente identificado quando falamos de bebidas/refrigerantes, cosméticos e até em *investment banking*.
- Economia de escala: a capacidade de produzir um determinado produto em escala força (i) qualquer novo entrante a aceitar uma desvantagem do ponto de vista de custos, (ii) limita a entrada somente as empresas que possuam estrutura industrial para competir. Além disso, a economia de escala não influencia somente na capacidade de produzir, mas também na capacidade de distribuição e no financiamento à pesquisa e desenvolvimento. A indústria de informática e componentes eletrônicos é um exemplo de setor onde as barreiras de P&D, produção e marketing são bastantes relevantes.
- Capital: a necessidade de um alto investimento financeiro para ser capaz de competir é uma barreira natural. Esse ponto se torna ainda mais importantes se esse capital for gasto em atividades que não geram retorno imediato, como marketing. O capital acaba limitando, portanto, o mercado aos participantes já existentes e às grandes empresas que possuem a solidez financeira necessária.
- Desvantagens adicionais: empresas que já fazem parte de um nicho de mercado conseguiram construir vantagens que só foram possíveis devido as características intrínsecas à atividade desenvolvida e, também, ao tempo de atuação. A curva de aprendizado, o acesso aos melhores recursos e matérias-

primas, subsídios de diversas formas, o desenvolvimento de tecnologia proprietária, patentes etc.

- Políticas governamentais: os governos conseguem, através de licenças, controles e regulações, criar barreiras à entrada em alguns setores. Setores como a mineração, a indústria farmacêutica, a indústria de cosméticos, o setor de energia, óleo e gás e o setor bancário que são altamente regulados, são mais impactados.
- Canal de distribuição: para setores com uma quantidade significativa de competidores já existentes, essa barreira é fundamental. Com uma alta oferta de produtos de diferentes empresas, os canais de distribuição tendem à saturação. Para ocupar o espaço, um novo entrante precisa tirar espaço de um competidor já existente, o que representará um grande esforço de vendas, custos com marketing, dentre outras estratégias.

É importante frisar, após a apresentação dos vários fatores acima, que todas essas condições estão relacionadas e são completamente dinâmicas. Mudanças nas políticas governamentais podem facilitar ou dificultar a entrada e o próprio desenvolvimento do setor e podem fazer como que o requerimento por capital seja maior, dificultando a ocorrência de novas entradas em determinado setor. O planejamento estratégico precisa ser desenhado com isso em mente e, sobretudo, ser avaliado com frequência.

2.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

De maneira geral, os fornecedores possuem um poder de barganha em relação aos participantes do mercado de duas formas: reduzindo a qualidade do serviço ou dos produtos vendidos ou aumentando seus preços.

Um grupo de fornecedores obtém poder de barganha com as empresas de um determinado setor se (i) o nicho é dominado por esse grupo de fornecedores, (ii) o produto fornecido é diferenciado ou único, (iii) a substituição do fornecedor representa uma alta adição de custos, (iv) as empresas que constituem os compradores não representam um consumidor relevante dos produtos vendidos pelo grupo de fornecedores e (v) o fornecedor passa a representar uma ameaça e integrar o negócio para o qual antes só fornecia.

2.3.3 Poder de Barganha dos Clientes

O poder de barganha dos clientes é a capacidade que os consumidores de um produto ou de um grupo de produtos têm para provocar alterações na dinâmica das empresas (seja no preço, na diversificação de produtos, na sustentabilidade da produção etc.).

Os consumidores podem exercer poder de barganha se (i) o produto for, geralmente, comprado em grandes volumes, (ii) o produto não tiver diferenciação em relação aos outros fornecedores, (iii) o produto obtido com os fornecedores compor boa parte dos custos do produto final, (iv) a lucratividade do comprador for baixa, (v) a qualidade do produto ou serviço fornecido é indiferente, (vi) o produto ou serviço fornecido não gera economia para o consumidor, (vii) o consumidor representa uma ameaça ao passar a ser também um fornecedor.

Racionalmente, um consumidor (seja uma indústria ou uma pessoa que vai fazer compras em um supermercado) tende a ser menos sensível ao preço se estiverem comprando produtos diferenciados, se a qualidade for um fator importante e se o valor do produto representar um percentual baixo em relação à sua renda.

2.3.4 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos têm relação direta com a atratividade do *trade-off*, preço x performance oferecida; adicionalmente, a ameaça cria um limite de lucratividade para os mesmos produtos que estes substituem. Tipicamente, produtos substitutos que (i) são produzidos por indústrias que conseguem uma alta lucratividade ou (ii) que melhorem o *trade-off* preço x performance, em virtude de novas tendências, são os que tendem a ganhar mais importância.

Dentro do *e-commerce*, por exemplo, um micro-ondas que também pode ser usado como um forno é um produto substituto, se comparado à uma loja que só venda micro-ondas ou à uma loja que só venda fornos.

2.3.5 Rivalidade entre competidores

A rivalidade entre os participantes já existentes de um determinado mercado é repleta de táticas e competição para se criar uma vantagem competitiva. Essa natureza competitiva pode ter suas raízes em inúmeros fatores:

- O crescimento do setor ser lento acaba provocando, precipitadamente, a disputa por *market share* e por expansão;
- Competidores de tamanhos similares ou uma grande quantidade de competidores;
- Pouca diferenciação em um produto ou serviço;
- Barreiras de saída muito altas;
- Concorrentes com ideias e estratégias diversas.

Com a evolução de um setor, é natural que mudanças aconteçam para minimizar a queda dos lucros, uma vez que a competição tende a aumentar e os preços a serem cada vez mais pressionados.

A inovação tecnológica pode gerar diferenciação do produto. Focar o esforço de vendas em segmentos que têm uma alta taxa de crescimento pode gerar maior lucratividade. Evitar o confronto com os competidores pode também ser a chave para fugir de uma guerra de preços. Enfim, as opções de estratégia são diversas; no entanto, a formulação de uma linha de atuação que consiga a convergência entre os fatores internos, como saber identificar forças e fraquezas e aplicá-las à composição atual do mercado; e externos, como entender o posicionamento frente aos competidores e frente às oportunidades de mercado, será, potencialmente, o diferencial estratégico. A partir dessa convergência, tudo se resume ao posicionamento da empresa e à exploração das mudanças do segmento. Esse é precisamente o contexto do estudo de caso sobre o Magazine Luiza, que será apresentado no Capítulo 4, 5 e 6. As adaptações que o segmento sofreu forçaram uma alteração na dinâmica de competição entre as empresas.

Adicionalmente, é importante ressaltar que qualquer discussão feita a partir das 5 forças de Porter deve culminar numa análise do posicionamento de uma empresa. O posicionamento de uma empresa dentro de um setor depende, inevitavelmente, da relação entre os pilares debatidos neste tópico. Entender o setor e como definir seu posicionamento dentro desse setor é primordial para obter sucesso em relação à competição.

2.4 Rede de Valor e Efeito de Rede

A rede de valor é definida, de maneira genérica, como um ecossistema gerado pelas conexões e interações entre os diferentes membros, sejam estas interações

simples compras e vendas de produtos ou troca de informações. Uma rede de valor que consegue propiciar crescimento para seus participantes vai, inevitavelmente, atrair mais participantes e, conseqüentemente, se tornar cada vez mais valiosa.

O aumento do valor de um produto ou serviço provocado pelo aumento do número de participantes ou de informações trocadas em uma rede de valor é a definição de efeito de rede. E estabelecer o efeito de rede é uma das principais buscas por todas as empresas do comércio eletrônico.

2.5 Vantagem Competitiva Baseada na Análise de Recursos Internos

A vantagem competitiva centrada na organização, está alicerçada na análise do ambiente interno, que são, de acordo com IRELAND et al. (2017) os recursos, capacitações e competências essenciais de uma empresa. A relação entre esses três alicerces se baseia na ideia de que os recursos são agrupados para criar capacitações organizacionais, que por sua vez, são a fonte das competências essenciais de uma empresa, sendo essas a base para estabelecer as vantagens competitivas, conforme exposto na figura 4. Vale ressaltar que, com o acelerado avanço da digitalização, e das mudanças tecnológicas apresentadas dentro de um ambiente altamente globalizado em que as empresas estão inseridas, vem se tornando cada dia mais difícil se criar vantagens competitivas sustentáveis.

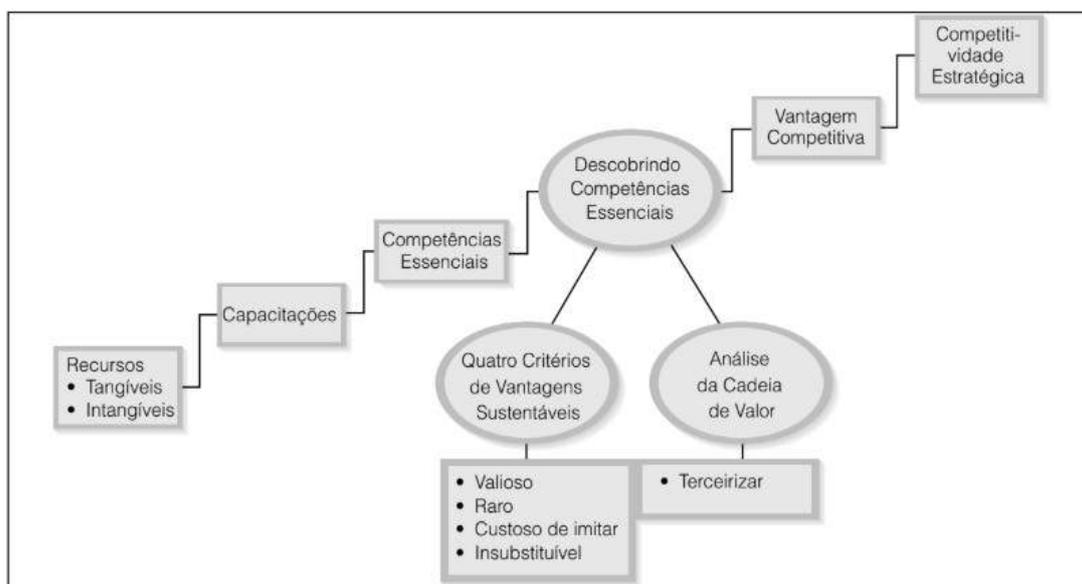


Figura 4 - Componentes de uma Análise Interna

Fonte: IRELAND et al. (2017)

2.5.1 Recursos

O valor que uma empresa cria para seus clientes, não é por si só, fruto dos seus recursos. Tal valor é criado a partir da combinação de diversos recursos, que desse modo são capazes de formar capacitações.

Alguns dos recursos de uma empresa são tangíveis, enquanto outros são intangíveis. Os recursos tangíveis são definidos por IRELAND et al. (2017) como ativos que podem ser vistos e quantificados, e são mais fáceis de ser imitados por concorrentes, enquanto os recursos intangíveis são definidos como ativos profundamente enraizados no histórico das organizações e que foram acumulados com o tempo. Esses ativos estão fortemente ligados aos padrões e rotinas das empresas e são difíceis de serem analisados e imitados pelos concorrentes.

Mensurar os recursos tangíveis de uma empresa através dos valores registrados e contabilizados os quais são expostos nos relatórios financeiros. Derivar um negócio ou criar valores adicionais a partir de um recurso tangível é difícil. Por exemplo, um ônibus é um recurso tangível, mas não se pode usar o mesmo ônibus em várias rotas diferentes ao mesmo tempo.

Recursos Tangíveis	Exemplo
Financeiros	A capacidade de empréstimo da empresa
	A capacidade da empresa de gerar recursos internamente
Organizacionais	A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Físicos	A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa
	Acesso a matérias-primas
Tecnológicos	Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais

Figura 5 - Exemplo de Recursos Tangíveis

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Barney e Grant (1991 apud IRELAND et al., 2017, Pág.; 73)

Por outro lado, os recursos intangíveis são mais difíceis de serem entendidos, adquiridos, imitados ou substituídos. Esses recursos despertam um maior interesse quando as empresas buscam criar as bases de suas capacitações. Por conta disto, entende-se que na maior parte dos casos, o valor de um recurso utilizado para criar capacitações é aumentando de forma proporcional a sua intangibilidade. Além disto, diferentemente dos recursos tangíveis, os intangíveis podem ser alavancados, muitas vezes de forma simples. Por exemplo, uma marca, uma ideia, um conhecimento são

recursos intangíveis e são facilmente alavancados, pois, podem ser usados em diferentes lugares ao mesmo tempo.

Recursos Intangíveis	Exemplo
Recursos Humanos	Conhecimento
	Confiança
	Capacitação gerencial
Recursos de Inovações	Rotinas organizacionais
	Idéias
	Capacitações científicas
Relacionados à Reputação	Capacidade de Inovar
	Reputação para os Clientes
	Marca
	Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto
	Reputação para os fornecedores

Figura 6 - Exemplo de Recursos Intangíveis

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de HALL E GRANT (1992 apud IRELAND et al., 2017, Pág.; 73)

2.5.2 Capacitações

Como exposto anteriormente o processo de criação das capacitações se dá através da combinação de recursos individuais tangíveis e intangíveis, e são utilizadas para realizar as tarefas organizacionais necessárias para o funcionamento da empresa com o objetivo de criar valor aos seus clientes. De acordo com IRELAND et al. (2017), as capacitações são principalmente baseadas no desenvolvimento, realizações e trocas de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa, e elas são normalmente criadas em áreas funcionais específicas, como distribuição, recursos humanos, gerenciamento, marketing, entre outras.

2.5.3 Competências Essenciais

IRELAND et al. (2017) definem as competências essenciais como capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais. Elas são desenvolvidas com o tempo, são fundamentadas na estratégia da companhia e refletem a personalidade e cultura organizacional de uma empresa. Em resumo, as Competências Essenciais são as funções que a empresa executa com excelência, e de forma superior a seus concorrentes, acrescentando um valor exclusivo aos bens e serviços oferecidos por ela.

Como explicitado na Figura 4, existem duas ferramentas que as empresas podem utilizar para identificar as suas competências essenciais. A primeira delas é composta por quatro critérios específicos de vantagem competitiva sustentável, e é utilizada para

determinar quais capacitações são competências essenciais. A segunda, é a análise de cadeia de valor. Essa ferramenta é utilizada para identificar as competências que criam valor, e que conseqüentemente devem ser mantidas, atualizadas e/ou desenvolvidas, e as que devem ser terceirizadas.

2.5.3.1 Quatro Critérios de Vantagem Competitiva Sustentável

As competências essenciais possibilitam às empresas a criarem vantagens competitivas sobre seus rivais. E essas competências, nada mais são que, capacitações que são valiosas, raras, custosas para imitar e insubstituíveis. Porém, as capacitações que não atendem a esses quatro critérios, não podem ser consideradas como competências essenciais, o que expressa a ideia de que, apesar de toda competência essencial ser uma capacitação, nem toda capacitação é uma competência essencial. Para facilitar o entendimento, e ajudar a identificar quais capacitações são competências essenciais, o esquema exposto na figura 7 foi idealizado e exposto em IRELAND et al. (2017)

A Capacitação É Valiosa?	A Capacitação É Rara?	A Capacitação É Difícil de Imitar?	A Capacitação É Insubstituível?	Consequências Competitivas	Implicações no Desempenho
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	Desvantagem Competitiva	Retornos Abaixo da Média
SIM	NÃO	NÃO	SIM/NÃO	Paridade Competitiva	Retornos Médios
SIM	SIM	NÃO	SIM/NÃO	Vantagem Competitiva Temporária	De Retornos Médios a Retornos Acima da Média
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos Acima da Média

Figura 7 - Resultado das combinações dos critérios de vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de IRELAND et al. (2017, Pág.; 80), Elaboração Própria.

3 Análise Setorial

3.1 Definição

Neste tópico, apresentaremos alguns conceitos utilizados para definir o varejo e vamos traçar um panorama desse setor ao longo dos anos e a evolução da sua representatividade dentro da economia brasileira.

Para KOTLER (2012), o varejo “inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal”. De acordo com SPOHN (1977), “uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

A partir das definições já citadas, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) o define da seguinte forma: “O varejo é toda atividade econômica da venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação entre um CNPJ e um CPF”.

Além disso, é importante salientar que no Brasil o IBGE segmenta o varejo da seguinte forma: 1 - Varejo Restrito (bens de consumo, menos automóveis e materiais de construção); 2 - Varejo Ampliado (todos os bens de consumo, incluindo automóveis e materiais de construção); 3 - Serviços em geral.

3.2 Histórico do setor varejista

De acordo com SERRENTINO (2016), o varejo brasileiro se desenvolveu em ciclos de evolução e transformação estrutural. A cada ciclo, o desempenho do setor, o ambiente econômico, as mudanças sociodemográficas e do mercado de crédito geraram mudanças estruturais como a entrada de novos players nacionais e internacionais, possibilitaram fusões e aquisições, adoção de novas tecnologias e o desenvolvimento das relações com o mercado de investimentos. Essas transformações estruturais desenvolveram o setor, impulsionaram o seu crescimento e paralelamente o aumento da competição, criando a necessidade de as empresas a adquirirem novos recursos, criarem capacitações e desenvolverem novas competências e a se adaptar e aprimorar para enfrentar os desafios de cada ciclo.



Figura 8 - Ciclos de Evolução do Varejo

Fonte: Ranking do Varejo 2020 – SBVC, Adaptado de SERRENTINO, Alberto (2016)

3.2.1 O primeiro ciclo – Varejo até 1993

Marcado por frequentes mudanças de ambiente e políticas, inflação crônica, uma economia fechada, alto grau de instabilidade e imprevisibilidade o primeiro ciclo do varejo durou até 1993.

Nessa época o Brasil sofria com altas taxas de inflação, que geravam um pesado “imposto inflacionário” ao consumidor, alheio a isto, a oferta de crédito amplo era escassa, e a competição e a oferta no setor varejista era limitada. Essas distorções de ambiente econômico e político levavam ao varejo competir baseado principalmente nas habilidades de administrar estoques, gerir o fluxo de caixa e produzir resultados financeiros, deixando a gestão comercial e operacional do negócio em um segundo plano. Na perspectiva de experiência do usuário, esse ciclo foi pouco amigável, pois em um ambiente de inflação crônica, crédito limitado e pouca informação disponível, o consumidor comum não possuía tempo e condições de comparar preços e alternativas, tanto de lojas como de produtos, na hora de tomar as suas decisões de compras.

Com o fim da década de 80, conhecida como a década perdida, e início da década de 90, o setor varejista foi fortemente impactado por duas mudanças político-econômicas do Brasil. A primeira delas foi a abertura econômica, iniciada no governo Collor, e que permitiu a entrada de novos produtos, marcas e *players* no país, ampliando a oferta para os consumidores. A segunda, foi a implantação do Plano Real, e o consequente controle da inflação, gerada pelo sucesso da nova moeda.

Nessa época a tecnologia era pouco utilizada, e se baseava em sistemas legados e desenvolvimento interno, com baixo grau de integração.

3.2.2 O Segundo Ciclo – Varejo de 1994 até 2002

Apesar da forte mudança de ambiente ao sair de uma economia fechada e com uma inflação crônica, para uma economia aberta e com uma inflação controlada, este período

foi marcado por sucessivas crises internacionais, pela crise do Real, que levou à maxidesvalorização de 1999 e do apagão de energia elétrica de 2001. Com isso, o Brasil passou a possuir simultaneamente estabilidade de preços e instabilidade econômica.

Seguindo a tendência mundial, esse ciclo foi impactado pelo surgimento do comércio eletrônico e pela adoção da tecnologia pelo setor de varejo. Com a estabilização da inflação e do Real, o setor se beneficiou da sobrevalorização cambial, para abrir novas fontes de fornecimento. Todas essas mudanças trouxeram com elas novos desafios. Gerir a cadeia de suprimentos e *supply chain* tornou-se um desafio, devido as novas necessidades de gerenciar fornecedores de diversos mercados, com *lead times* mais longos e maior complexidade no processo de abastecimento.

Este ciclo foi desafiador para o setor que apresentou dificuldades no crescimento em seus últimos anos, apresentando números negativos para o varejo de 2001 até 2003, que mostram um encolhimento de mais 5% do varejo total no Brasil. Porém, esse ciclo foi importante, pois foi nele que foram criadas as bases para o salto de competitividade, maturidade e produtividade ocorrido no decorrer da década.

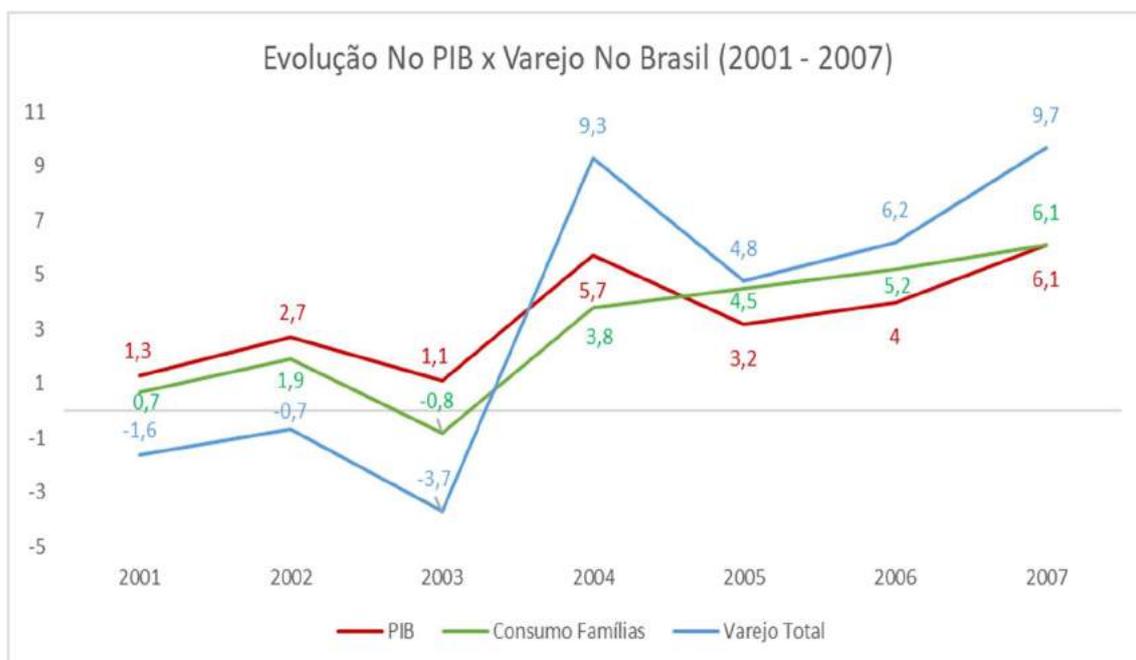


Figura 9 - Evolução no PIB X Varejo no Brasil

Fonte: Dados BACEN, IBGE, IPEA. Elaboração Própria

3.2.3 O Terceiro Ciclo – Varejo de 2003 Até 2012

Caracterizado por um ambiente externo favorável e uma importante transformação econômica e social no Brasil, este período foi marcado por um forte crescimento acompanhado de diversas transformações estruturais no setor de varejo.

Como já sugerido, e posteriormente comprovado ao longo desse trabalho, o crescimento do varejo é altamente correlacionado a variação do PIB e do consumo das famílias, e conseqüentemente também correlacionado ao desemprego e a renda, e esse período foi marcado por ótimos números em todas essas variáveis e fez desse ciclo um dos mais prósperos da história do varejo. A taxa de desemprego caiu consistentemente, e foram criados mais de 14,6 milhões de empregos formais, e o salário-mínimo apresentou um aumento real acumulado de 66% no período. Esses fatores provocaram uma transformação estrutural na pirâmide socioeconômica no Brasil, com uma forte movimentação das camadas de renda mais baixas para as mais altas, dando origem a uma “nova classe média brasileira” formada por uma parcela relevante da população que migrou das classes D e E para a classe C.

Tabela 1 - Distribuição da população por classe e participação no consumo no Brasil

	1995		2002		2013		2016		2018	
	% Consumo	% Domicílios								
A1	4,4%	23,2%	0,8%	7,1%	0,5%	3,9%	2,4%	13,4%	2,5%	13,4%
A2			3,8%	16,7%	4,1%	15,3%				
B1	15,8%	41,2%	6,4%	16,2%	10,2%	24,0%	4,9%	15,7%	4,9%	14,9%
B2			11,4%	18,6%	21,9%	24,5%	18,2%	27,2%	17,4%	25,6%
C1	26,3%	23,8%	30,6%	25,8%	26,3%	18,5%	23,1%	19,8%	22,4%	20,7%
C2					22,3%	9,4%	24,8%	13,8%	25,8%	15,8%
D	38,6%	9,9%	34,4%	13,5%	13,9%	4,2%	26,9%	10,1%	27,0%	9,6%
E	14,8%	1,9%	12,7%	2,2%	0,8%	0,2%				

Fonte: IPC Maps e Varese Retail. Elaboração própria.

Devido a estes fatores a população desenvolveu um estado de confiança e otimismo, levando a um aumento do consumo, que foi em boa parte impulsionado pelo aumento no volume de crédito livre destinado a pessoas físicas. Essa melhora no padrão de vida do brasileiro provocou uma mudança de hábitos de consumo que beneficiou o varejo, gerando um “boom de consumo”, principalmente nos segmentos de eletroeletrônicos, móveis, telefonia e informática.

Todo esse crescimento econômico e ascensão social das classes de renda mais baixa, foi vista pelos bancos e financeiras do país como uma oportunidade para a expansão do crédito para a pessoa física. Estas instituições adquiriram carteiras de crédito do varejo, e fizeram acordos para introduzir e ampliar a venda de produtos financeiros nas lojas. Como consequência houve um forte crescimento na oferta de crédito de consumo destinado a pessoas físicas no Brasil, que de acordo com o estudo elaborado pela Varese Retail e dados do BACEN, passou de 5,8% para 14,6% do PIB entre 2003 e 2012.

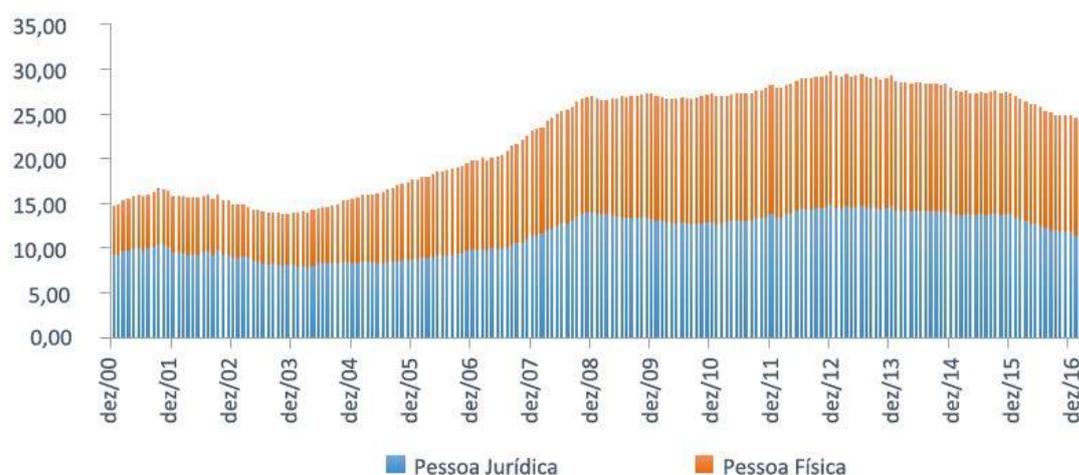


Figura 10 - Crescimento do crédito a pessoas físicas no Brasil (% do PIB)

Fonte: BACEN (Elaboração Varese Retail)

Do ponto de vista de desenvolvimento do setor varejista, este terceiro ciclo teve um foco em expansão, ou seja, abertura orgânica de novas lojas, implantação de novos canais, como os de venda online, entrada em mercados ainda pouco explorados, aumento na diversificação de produtos e serviços ofertados, movimentos de fusões e aquisições e capitalização de empresas. Tudo isso levou o varejo brasileiro a amadurecer, modernizar e a ser mais competitivo.

3.2.4 O Quarto Ciclo – Varejo de 2013 até 2019

Após um período de forte crescimento na década passada, o país entrou em uma nova fase, assolado por uma desaceleração econômica, que levou o PIB a níveis de crescimento negativo. Esse novo cenário, se mostrou mais desafiador e criou a necessidade de o varejo se reinventar e buscar meios de aumentar a produtividade de suas operações.

Este novo ambiente trouxe com ele uma nova realidade ainda mais competitiva e é possível notar desempenho desigual entre os segmentos, mercados e empresas do varejo. A capacidade de crescimento com lucratividade e rentabilidade hoje é um desafio muito maior para o setor, que é constantemente ameaçado pela desaceleração econômica e um ambiente externo cada dia mais instável. Todo esse cenário levou o varejo restrito a apresentar uma retração, o que não ocorria desde 2003, chegando a encolher aproximadamente 10% no acumulado de 2015 a 2016.

Tabela 2 - Um Panorama do varejo nos últimos anos

ANO	Crescimento do PIB(%)	Evolução Varejo Restrito(%)	Evolução Varejo Ampliado(%)	Inflação(%)	Taxa de Desemprego(%)
2010	7,53%	10,9%	12,2%	5,91%	6,7%
2011	3,97%	6,7%	6,6%	6,50%	6,0%
2012	1,92%	8,4%	8,0%	5,84%	5,5%
2013	3,00%	4,3%	3,6%	5,91%	5,4%
2014	0,50%	2,2%	-3,7%	7,14%	4,8%
2015	-3,55%	-4,3%	-8,6%	10,67%	6,8%
2016	-3,31%	-6,2%	-8,7%	6,30%	11,5%
2017	1,06%	2,0%	4,0%	2,95%	12,7%
2018	1,12%	2,3%	5,0%	3,75%	12,3%
2019	1,14%	1,8%	3,9%	4,31%	11,9%

Fonte: Adaptado do Ranking do Varejo 2020 – SBVC (Elaboração Própria)

Esta nova conjuntura fez com que o mercado buscasse além de uma melhora operacional, uma aceleração no processo de digitalização do varejo, e no desenvolvimento de movimentos de integração dos canais e modelos de negócios *omnichannel*^{1*}. Movido pelas novas tecnologias, o setor enxergou a necessidade de avançar na capacidade de interagir com os clientes por meio de vários canais, como por exemplo as redes sociais, tornando as suas lojas “móveis” e melhorando o relacionamento e a comunicação com os seus clientes, trazendo cada vez mais comodidade e uma experiência customizada, viabilizada por conta da ciência de dados e aprendizagem de máquina.

Por conta do desenvolvimento ao longo destes ciclos, o varejo brasileiro alcançou um patamar de maturidade e apresenta um alto potencial no médio e longo prazo. Além disso, o setor veio se consolidando ao longo dos anos criando empresas de grande porte, ou seja, os 5 maiores grupos do varejo somaram R\$ 205,41 bilhões em vendas em 2019 representando 29,21% do faturamento bruto das 300 maiores empresas do varejo brasileiro. Este novo contexto, traz novos desafios para as empresas continuarem o seu processo de expansão, e demonstra cada vez mais a tendência de consolidação do setor, onde os grupos perseguem um aumento da eficiência e competitividade em um panorama de crescimento econômico moderado e em alguns momentos, inexistente.

^{1*} *Omnichannel* é uma estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre online e offline, aprimorando, assim, a experiência do cliente. Essa tendência do varejo permite a convergência do virtual e do físico.

Tabela 3 - Ranking 10 maiores grupos do Varejo por Faturamento de 2019

Ranking 2019	Empresa	Segmento	Faturamento Bruto 2019 (R\$ milhões)	Faturamento Bruto 2018 (R\$ milhões)	Crescimento de Vendas (%)	Nº de Lojas 2019	Varição no nº de Lojas
1	Grupo Carrefour Brasil	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	R\$ 62.220,00	R\$ 56.343,00	10,4%	692	5%
2	GPA Alimentar	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	R\$ 61.540,00	R\$ 53.620,00	14,8%	1076	2%
3	Via Varejo	Eletrodomésticos	R\$ 29.848,00	R\$ 30.583,00	-2,4%	1071	3%
4	(Walmart Brasil) Grupo Big	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	R\$ 27.430,00	N.D.	-	550	-
5	Magazine Luiza	Eletrodomésticos	R\$ 24.377,10	R\$ 18.896,51	29,0%	1113	17%
6	LASA/B2W	Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral	R\$ 22.179,74	R\$ 20.842,78	6,4%	1700	14%
7	Raia Drogasil	Drogaria e Perfumaria	R\$ 18.396,04	R\$ 15.519,13	18,5%	2073	14%
8	Grupo Boticário	Drogaria e Perfumaria	R\$ 14.900,00	R\$ 13.700,00	8,8%	4037	0%
9	Lojas Renner	Moda, Calçados e Artigos Esportivos	R\$ 11.075,28	R\$ 9.786,84	13,2%	603	8%
10	DPSP	Drogaria e Perfumaria	R\$ 10.712,74	R\$ 9.998,65	7,1%	1348	2%

Fonte: Adaptado do Ranking do Varejo 2020 – SBVC (Elaboração Própria)

3.2.5 O Quinto Ciclo – Varejo Após 2020

Hoje, após se adaptar aos quatro ciclos anteriores, o varejo brasileiro se viu forçado, pela quarentena imposta pelo coronavírus, a se passar por mais uma fase de adaptação e acelerar o seu processo de digitalização. A transformação digital que ocorria no Brasil, de maneira gradativa, passou a ser vista como obrigatória em 2020.

Conforme exposto pelo Alberto Serrentino no artigo “10 insights para a Transformação do Varejo”. Os Varejistas estão sendo desafiados a repensar estratégias e modelos de negócios, a fim de se adaptar a nova realidade do varejo, onde o online e o offline estão cada vez mais integrados, transformando o varejo em um ambiente amplamente digital, onde os principais players estão se tornando plataformas e ecossistemas digitais, e provocando mudanças de comportamento, relacionamento com marcas e processos de compras por parte dos consumidores.

A transformação digital no varejo, veio para criar uma disrupção nesta indústria, e modificar totalmente a relação entre as marcas e seus clientes, além de modificar as estruturas, os processos, e até mesmo as pessoas dentro desse mercado. Hoje o mundo está se tornando cada dia mais digital, e apresentando uma tendência que se uma loja não possui presença digital, ela é cada dia mais ignorada pelos consumidores, pois são nos smartphones dos clientes onde é iniciado o processo de compra dos consumidores.

Essa transformação mudou também a forma de se vender, a antiga forma passiva de aguardar o consumidor passar ou entrar na sua loja, está obsoleta, sendo substituída por um processo de venda ativa através dos meios digitais (redes sociais, Whatsapp e notificações), fazendo uso dos dados para realizar a melhor forma de abordagem possível, e trazendo uma experiência customizada para os seus clientes. Essa é uma tendência que veio para ficar e o varejo irá se digitalizar mais e mais durante os próximos anos.

Além disso, forçados pela pandemia, consumidores que antes possuíam receio de realizar compras online, se viram forçados a aderir a esta prática e perderam este medo. Gerando assim, toda uma nova leva de consumidores com novos hábitos e integrados ao e-commerce, tornando as vendas online cada vez mais relevantes.

O aumento das vendas online também vem transformando a conjuntura do varejo de forma estrutural, e isto está levando a se procurar alternativas para rentabilizar os pontos de venda, que deixará de ser uma simples loja e se tornará uma central de experiência. Algumas das soluções serão, a diminuição do tamanho das lojas, seja para transformar parte da área de vendas em estoque do *e-commerce* ou para operações de “clique e retire”. Com isso, as empresas estão transformando seus pontos de venda em *hubs* logísticos, e os utilizando especialmente para realizar a chamada “última milha das vendas online”. Além dessas soluções existem outras que dizem respeito à criação e desenvolvimento de lojas físicas totalmente digitalizadas, ganhando mais produtividade e integração. Um exemplo são os pontos de venda com terminais de autoatendimento ou mesmo sem funcionários que começam a ganhar visibilidade. Essas mudanças apontam para um futuro em que a necessidade de mão de obra será reduzida no varejo para atendimento ao público, porém, com a intensificação do uso da *big data* e *data analytics* será possível conhecer o perfil do consumidor.

3.3 Evolução da importância do Varejo

O setor de Varejo permeia uma grande parte das atividades do mercado brasileiro. Compras em supermercados ou shoppings fazem parte da rotina e contribuem, de maneira direta, para o cálculo do Produto Interno Bruto (PIB). A figura 11 mostra como o PIB brasileiro se comportou ao longo dos anos e isso vai permitir que seja feita uma correlação entre o crescimento do produto Interno Bruto do Brasil e a variação no crescimento do setor de Varejo Ampliado.

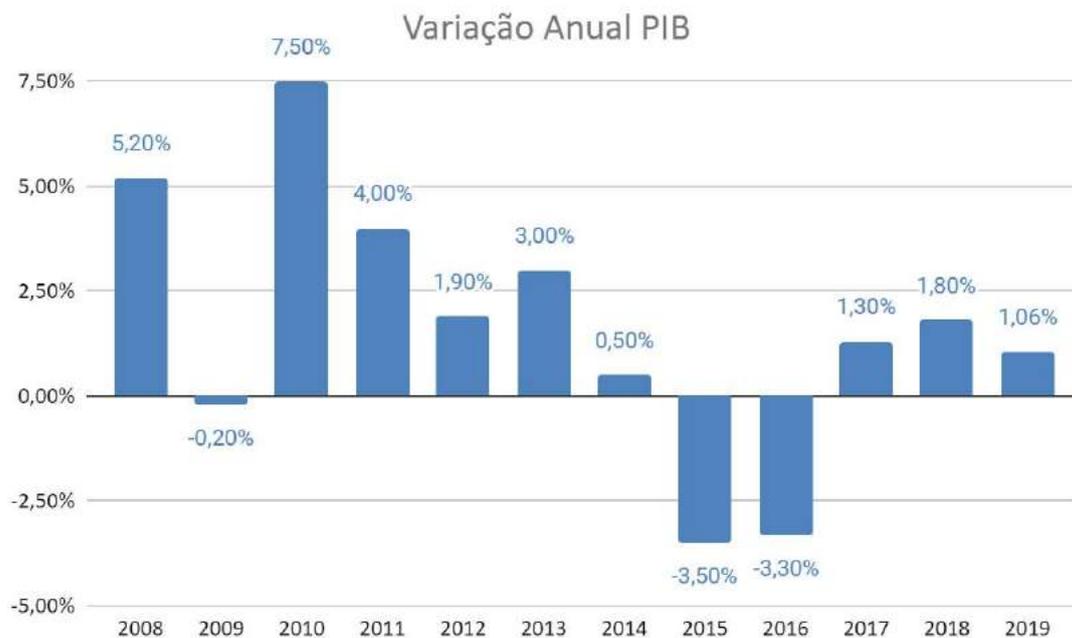


Figura 11 - Evolução da variação do PIB brasileiro

Fonte: IBGE (Elaboração própria)

Embora exista uma divisão mais difundida do varejo, que separa o setor em varejo de bens de consumo em geral, varejo de carros e combustíveis e varejo de serviços. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) utiliza uma outra segmentação: varejo restrito (bens de consumo menos automóveis e materiais de construção), varejo ampliado (bens de consumo mais carros e materiais de construção) e serviços em geral.



Figura 12 - Evolução do varejo ampliado

Fonte: IBGE, Elaboração Própria

Segundo um estudo intitulado “O papel do Varejo na economia brasileira” publicado pela SBVC em 2019, os volumes financeiros movimentados pelo Varejo dependem das variações do consumo das famílias. Por sua vez, este possui uma forte correlação com o PIB. Tal correlação pode ser vista abaixo na Figura 13.

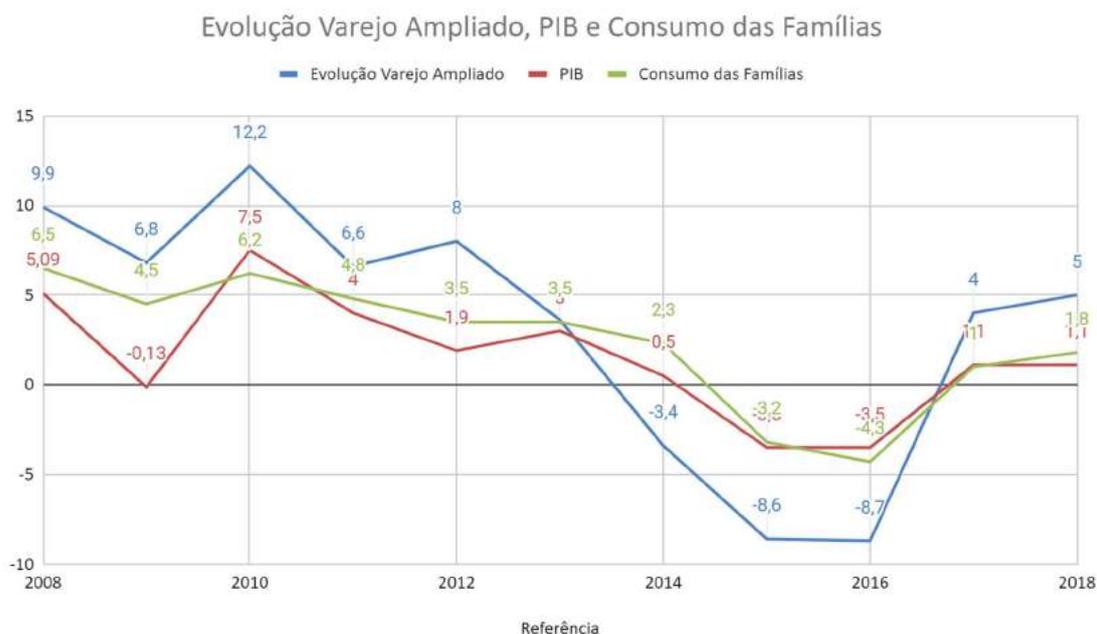


Figura 13 - Comparação Variação anual consumo das famílias x Variação anual PIB x Variação anual Varejo Ampliado

Fonte: Dados IBGE PMC. Elaboração própria.

Apesar de bastante evidente de acordo com os dados, essa correlação também é suportada por um simples teste de Correlação de Pearson, que é amplamente utilizado para medir o grau da correlação entre duas variáveis de escala métrica. Usando os dados de 2008 a 2018 e combinando as variáveis, chegamos aos seguintes resultados apresentados na Tabela 4:

Tabela 4 - Resultados Teste de Correlação de Pearson

Pearson: Varejo x PIB	Pearson: Varejo x Consumo Famílias	Pearson: PIB x Consumo das Famílias
0,8761268933	0,9173151258	0,8951193267

Fonte: Dados IBGE PMC. Elaboração própria.

Além dessa importante relação entre as variáveis, estimou-se, através da métrica de Margem de Valor Agregado (MVA), cujo objetivo é achar uma média da margem bruta utilizada no setor estudado, que o Varejo contribua com aproximadamente 8% do PIB, de acordo com o estudo supracitado.

3.4 Evolução do e-commerce

Uma das subdivisões do Varejo, o *e-commerce* engloba todas as transações comerciais feitas através da internet com auxílio de um dispositivo eletrônico. Com a alteração do padrão de consumo que o mundo vem vivenciando nos últimos 4 anos, o comércio eletrônico tem ganhado destaque e se apresentou como uma alternativa atrativa em relação à predominância do comércio via lojas físicas.

Na Figura 14, evidencia-se o crescimento do faturamento do comércio eletrônico, mesmo no período de queda do PIB entre 2015 e 2017.



Figura 14 - Evolução do faturamento do e-commerce por ano

Fonte: Ebit/Nielsen. Elaboração própria.

Parte desse movimento de crescimento positivo do faturamento se deve ao aumento do tíquete médio, exposto na Figura 15.



Figura 15 - Evolução do tíquete médio do e-commerce por ano

Fonte: Ebit/Nielsen. Elaboração própria.

Para corroborar a evolução do setor, o ano de 2018 registrou o recorde de e-consumidores ativos no Brasil, alcançando 58,5 milhões de pessoas. O ano de 2019 registrou a existência de 930 mil sites com foco no comércio eletrônico, o que representou um aumento de 37,6% em relação a 2018.

3.5 Forças de Porter para o setor de comércio eletrônico

Como ferramenta de administração estratégica, as 5 forças de Porter, é utilizada para analisar o ambiente externo. Dado que, no capítulo 4, será feito um estudo de caso, é necessário que se faça uma contextualização do ambiente em que a empresa que será estudada, no decorrer deste trabalho, está inserida.

3.5.1 Poder de barganha dos clientes

O setor de comércio eletrônico abrange uma quantidade grande de empresas relevantes: Magazine Luiza, Via Varejo (com as lojas online Casas Bahia, Ponto Frio e Extra) e B2W Digital (com os sites Americanas.com, Submarino e Shoptime) são alguns dos exemplos.

Apesar da aparente pulverização desse mercado por conta da quantidade de sites e lojas online, é necessário evidenciar que a quantidade de clientes é, também, muito grande. Dessa forma, precisa-se estabelecer qual seria a principal pressão que um cliente pode exercer sobre um dos *players* desse mercado.

Dado que os produtos comercializados são, essencialmente, os mesmos (eletrodomésticos, livros, móveis, ferramentas, elementos de decoração) e são fornecidos pelas mesmas empresas, o principal aspecto que poderia alterar esse equilíbrio é a concentração de faturamento dessas empresas em relação a um cliente específico.

No entanto, existe uma pulverização muito grande dos clientes e, por consequência, das fontes de faturamento das empresas de comércio eletrônico. Dessa forma, a dependência do faturamento da empresa em relação a um cliente, individualmente, o que leva o poder de barganha dos clientes a, virtualmente, zero. Porém, nesse ponto deve-se levar em conta que um grupo de indivíduos possui poder de barganha sobre os *players*, que podem sofrer caso ocorra um efeito manada de perda de clientes. Com isso, a barganha no setor de varejo não está no indivíduo e sim nas mudanças culturais da sociedade em que as lojas estejam localizadas.

3.5.2 Poder de barganha dos fornecedores

O principal ponto a ser analisado aqui é a relação entre empresas, neste caso Magazine Luiza, B2W e Via Varejo, e os fornecedores. Dado esse contexto, o que precisa ser avaliado é se as negociações são rígidas ou flexíveis, o que depende da exclusividade dos produtos e marcas que são fornecidos.

Com a internet, essa relação entre empresas e fornecedores ficou exposta a uma nova realidade, uma vez que os valores praticados pelos competidores são facilmente vistos, novos fornecedores são achados mais facilmente e produtos e marcas também aparecem com mais facilidade.

Adicionalmente, um ponto já explorado no tópico 3.6.1 que contribui para a presente análise: a quantidade de *players* nesse setor é muito grande; no entanto, como precisamos focar nos principais *players*, vamos restringir nossa análise aos principais representantes do comércio eletrônico.

Analisando a variedade de produtos ofertados pelas principais empresas do setor, é possível perceber que a quantidade de fornecedores é bastante grande. Por exemplo, quando buscamos eletrodomésticos, encontramos 7 a 8 marcas para cada produto. Isso ocorre para outros segmentos de produtos também, o que indica que os fornecedores não possuem, individualmente, poder de barganha para negociar melhores preços e condições com as empresas. Dessa forma, é possível concluir que as negociações não favorecem explicitamente um dos lados. Do lado dos fornecedores, é bastante benéfico ter seus produtos disponíveis em todas as plataformas possíveis, porque isso aumenta a visibilidade, a probabilidade de venda e, conseqüentemente, a necessidade de restabelecimento do estoque.

Em suma, mesmo restringindo o comércio eletrônico a 3 empresas, entende-se que o poder de barganha dos fornecedores é limitado, já que se o fornecedor se negar a disponibilizar os produtos para uma determinada empresa, dada a “concentração” do mercado nos 3 grupos, que em 2017 detinha aproximadamente 50% do faturamento total gerado no comércio eletrônico, de acordo com um estudo da SBVC : (i) limita sua própria visibilidade e pode, potencialmente reduzir suas vendas e (ii) fica em desvantagem em relação aos outros fornecedores de produtos semelhantes semelhantes que continuarão fornecendo os produtos.

3.5.3 Novos entrantes

Para entrar no setor de comércio eletrônico no Brasil, a lista de barreiras não é necessariamente grande. Porém, para ser competitivo no *e-commerce* e brigar com os principais *players*, a lista de obstáculos a serem superados cresce.

O primeiro obstáculo é a necessidade de capital. Esse capital precisa ser alocado para a construção de bases logísticas (compra de estoque, centros de distribuição, contratos com transportadoras, seguradoras), divulgação (marketing, loja online, aplicativo) e atendimento ao cliente (*call center*, SAC). Partindo desses pontos base, o resto do processo, que configura o segundo obstáculo, é a consolidação, que vai depender do tempo, uma vez que a empresa precisa fazer as vendas com qualidade e atender o cliente de maneira satisfatória para criar sua reputação.

O terceiro e último obstáculo é, pós consolidação, conseguir ser mais competitiva que as concorrentes.

Do ponto de vista de uma empresa que já faz parte do *e-commerce* no Brasil e está avaliando novos entrantes, é importante sempre fazer uma análise de ambiente externo e relacioná-la com o ambiente interno. Esse novo entrante pode atacar uma fragilidade? Possui alguma força que pode ser usada para impedir essa ameaça?

Exemplificando, no caso de uma empresa entrante, além dos investimentos estruturantes supracitados, a grande dificuldade será igualar o nível de qualidade dos serviços oferecidos pelas outras empresas, como tempo de entrega, preço e atenção a todos os aspectos da experiência do consumidor e apresentar vantagens suficientes para atrair clientes que, normalmente, compram nas lojas online já conhecidas.

Nesse contexto, vemos as empresas de comércio eletrônico no Brasil se movimentando para migrar cada vez mais para o digital, aumentar sua base de produtos e, com o objetivo de fidelizar o cliente, apresentar vantagens diferenciadas para atrair os consumidores. Essa estratégia de criar clubes de vantagens, assinaturas primes que conferem frete grátis, descontos em determinados produtos e outros benefícios, além de uma ferramenta para capturar *market share* aumentando a frequência de compra,

também é um indicativo da briga pela liderança no setor e um exemplo bastante significativo de barreira para novos entrantes.

Além dos fatores já analisados, um outro merece destaque, especialmente quando falamos do comércio eletrônico: o efeito de rede. Uma das formas de gerar efeito de rede é através da oferta de mais produtos ou, no caso do comércio eletrônico, oferecer também serviços complementares, como a logística de entregas para clientes do *marketplace*, softwares para acompanhar visitas e retenção de clientes de lojas online e serviços financeiros. Conseguir aumentar o número de *sellers* no *marketplace* e na loja online, conseqüentemente aumentando a oferta de produtos e serviços e gerando maior volume de vendas impõe uma dificuldade maior para novos entrantes, uma vez que a força dos participantes de um determinado mercado pode limitar a capacidade de competição de empresas que queiram entrar em determinado segmento.

3.5.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Quando analisamos a evolução do setor do varejo nas últimas décadas, podemos dizer que ele passou por uma mudança drástica por conta de um serviço substituto. Sendo mais específico, as lojas físicas foram e estão sendo ameaçadas a cada dia pelo *e-commerce*, suas lojas online, seus *marketplaces* e suas plataformas multi canalizadas. Hoje é impossível imaginar um grupo de varejo bem sucedido sem o seu braço digital. A loja online se apresentou como um serviço substituto perfeito, pois como definido por IRELAND et al. (2017) produtos/serviços substitutos são bens ou serviços externos a determinada indústria, que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que um setor produz, e é exatamente isso que uma loja online representa para o varejo.

A Amazon nasceu como uma livraria online que conquistou boa parte do mercado dos livros que geravam a maior quantidade de vendas, notadamente os *best-sellers*. Isso fez com que as livrarias físicas tivessem que se reinventar e alterar seu modelo de negócios. A Netshoes nasceu como uma loja de tênis e artigos esportivos com a ideia de substituir as lojas de bairro, e obteve sucesso.

Esse novo serviço gerou uma mudança para o mercado varejista e forçou os players a se adaptarem à nova realidade. Isto proporcionou uma aceleração da consolidação do setor a partir de fusões e aquisições, potencializando a competição e, com o setor focado em se digitalizar é difícil imaginar um novo produto/serviço substituto capaz de causar uma disrupção no horizonte dos próximos anos, tendo em vista que o modelo atual ainda está se aprimorando. .

3.5.5 Rivalidade entre competidores

Composto por milhões de players, desde o pequeno comerciante de bairro, até os grandes grupos varejistas esse setor é extremamente competitivo, pois possui um alto número de concorrentes, sendo uma grande parte deles, poderosos e agressivos. Além disso, por não possuírem nos seus mix de produtos, itens exclusivos, sendo esses em grande parte commodities (ou seja, produtos que tenham poucas características ou propriedades diferenciadas) o setor de varejo sempre teve dificuldades em criar diferenciação entre seus players e o principal foco de concorrência sempre foi o preço.

Porém, com a digitalização do mercado brasileiro e mundial, os principais varejistas do país se modernizaram e passaram a utilizar uma estratégia onde atuavam em multissegmentos, procurando se diversificar e se tornar, nas palavras da diretoria do Magazine Luiza um *One-Stop Shop* (um lugar onde o consumidor poderá ir e comprar tudo que desejar, desde um livro de Dostoiévski, uma TV de 50 polegadas, a camisa do seu time de futebol e a fralda do seu bebê, tudo em um único site, tudo em um único aplicativo) e isso vem permitindo a esses “Super varejistas” aproveitarem melhor as oportunidades de crescimento do mercado, se consolidar como marca e entregar mais relevância e conveniência aos seus consumidores. Pensando globalmente, esse é um fenômeno natural, pois conforme a escala é aumentada, as empresas passaram a se tornar capazes de aproveitar melhor as sinergias dos seus negócios e com isso otimizar as suas estruturas, acelerando a adoção de melhores práticas, e com o advento da *Big Data* dos consumidores, utilizar essas informações para melhorar a tomada de decisões para os seus negócios. Toda essa nova realidade torna o varejo mais produtivo e eficiente, porém o torna também mais competitivo, e muitos players ficarão pelo caminho.

Como característica o varejo é um setor de grande volume e baixas margens, exatamente por possuir um baixo poder de diferenciação, isso faz com que haja uma grande disputa por *market share* e gera a necessidade de os concorrentes operarem em escalas cada vez maiores, para poderem continuar relevantes. Como consequência disso, temos visto o surgimento de grupos que operam múltiplos negócios e marcas, utilizando a sua capacidade *omnichannel* para alavancar o relacionamento com os consumidores por meio de vários pontos de contato. Tentando não só otimizar seus ganhos de escala, mas se posicionar como marca relevante, estabelecer um efeito de rede e se transformar em mais que uma loja, mais um ecossistema digital onde o consumidor poderá encontrar tudo que quiser, com uma alta comodidade e confiabilidade. Com isso, os grandes grupos do varejo estão se tornando a cada dia mais digitais e se aproximando de empresas de tecnologia.

Essa transformação tecnológica é custosa e envolve muito mais que um site ou aplicativo, existe todo o desafio logístico, todo um *know-how*, posicionamento de marca, entre outros tantos fatores, que dificultam a vida dos pequenos comerciantes a entrarem em um embate online com os grandes grupos. Porém, por conta da criação dos Marketplaces, esses pequenos negociantes que antes eram vistos como concorrentes pelos grandes grupos vêm se tornando parceiros e mudando um pouco a dinâmica do setor. Pois, ao utilizarem das soluções criadas pelos grandes grupos do varejo eles passam a integrar uma parte relevante do faturamento desses grupos, e potencializando os seus canais de venda, criando algo relativamente raro de se ver entre concorrentes que é uma situação de ganha-ganha. Como exemplo disso, no exercício fiscal de 2019, as vendas totais do *Marketplace* do Magazine Luiza representaram 24% do faturamento do e-commerce do grupo, alcançando R\$ 3 bilhões, sendo essa solução relativamente nova (o *Marketplace* do Magalu foi lançado em 2017), já se tornou extremamente relevante alcançando mais de 10% do faturamento total do grupo e contribuindo fortemente para os “crescimentos chineses” apresentados pela companhia.

Esse novo cenário de concorrência, aponta para um aumento na concentração de *market share* e a consolidação do setor, seja por meio de aquisições (como vista em meados de 2019 com a Magazine Luiza/Netshoes), seja pela compra ou parceria com empresas de tecnologia e logística que possam trazer novas soluções para os problemas dos negócios.

3.6 Impacto Coronavírus

A pandemia provocada pela expansão do contágio do novo Coronavírus gerou muitos efeitos para todo o mundo. Embora os efeitos na economia mundial variem bastante de acordo com a intensidade com que a pandemia afetou cada país e com as medidas tomadas para conter o aumento das transmissões, é possível afirmar que um dos setores que mais foi impactado globalmente pela Covid-19 foi o Varejo.

Para efeitos de simplificação, a exposição feita neste tópico será baseada na estratégia adotada pelo Magazine Luiza frente a situação do coronavírus. Essa decisão foi tomada por dois motivos: a Magazine Luiza será objeto de estudo no nosso próximo capítulo e foi a única empresa (dentre Via Varejo, B2W digital e Magazine Luiza) a divulgar nas suas apresentações de resultado, as ações, de maneira detalhada, tomadas para lidar com os efeitos da pandemia nos seus negócios.

3.6.1 Gestão Estratégica

De acordo com os resultados encontradas nas apresentações de resultados do 1T20 e do 2T20, presentes no site de Relação com os Investidores da Magazine Luiza, foi possível analisar de que forma a empresa traçou a estratégia interna para lidar com as ameaças e oportunidades apresentadas pela pandemia.

De maneira geral, a empresa adotou um modelo de Gestão de Crise, com 12 comitês responsáveis por cada uma das frentes estratégicas. Essas frentes, de acordo com o relatório de administração do 1T20, estão refletidas no planejamento de curto prazo desenvolvido pelos comitês e se resumem em algumas movimentações chave: fechamento das lojas físicas, implantação do Home Office, ampliação da oferta de produtos e serviços (parceiro Magalu, categoria mercado), aprimoramento do processo logístico, foco na experiência do cliente nos multicanais e parcerias estratégicas com a Caixa Econômica e com o SEBRAE.

O planejamento explicitado no resultado do primeiro trimestre foi atualizado no segundo trimestre, de modo a refletir os avanços feitos no período e, também, ditar o que será o foco da estratégia para os meses seguintes. Nessa segunda leva de movimentações para conter os efeitos da pandemia, os executivos tiveram seus salários reduzidos, a empresa seguiu com a estratégia de aquisições e o processo logístico sendo aprimorado.

Resumidamente, a Magazine Luiza entendeu que precisaria avançar em algumas agendas previamente planejadas e introduzir outras necessárias pelo contexto da pandemia. Estas ações foram pautadas em 3 pilares definidos para o panorama que se apresentava: saúde e segurança, preservação de caixa e continuidade operacional.

Cada pilar deu origem a um grupo de ações. Essas ações permitem que a empresa retenha seus quadros, preservem o seu caixa para futuros investimentos e foque na aceleração e adaptação das operações do negócio, de acordo com o *guidance* de digitalização.

1. Saúde e Segurança: intensificar os protocolos de segurança nos centros de distribuição e nas lojas físicas preparadas para a reabertura, apoio aos colaboradores e tomada de decisão baseada em um modelo de score de risco.
2. Preservação do Caixa: emissão de debêntures, renegociações e postergações de despesas e redução de salário dos executivos.
3. Continuidade operacional: foco na aceleração da estratégia de passar de uma operação *omnichannel* para um ecossistema digital.

Com a reabertura gradual de algumas cidades e a flexibilização das regras de quarentena/*lockdown*, os estabelecimentos comerciais abriram gradativamente. Esse fenômeno também foi acompanhado de um aumento não só do número de lojas abertas,

mas também do ticket médio por loja, uma vez que as pessoas voltaram a sair mais e, conseqüentemente, gastar mais. De certa forma, esse gasto também pode ser explicado pela demanda reprimida no período da pandemia.

O período de restrições também provocou uma importante mudança no perfil de formação das vendas das empresas de varejo. Por conta do período em que as lojas ficaram fechadas, os consumidores migraram para as compras online, fenômeno evidente nas Figuras 16 e 17. Essa movimentação fica mais clara quando o e-commerce passa de 53% de participação nas vendas totais no primeiro trimestre de 2020 para 78% de participação nas vendas totais do segundo trimestre de 2020, de acordo com a apresentação de resultados do 2T20. Nesse mesmo contexto, observa-se o crescimento também do *marketplace* da Magazine Luiza. Essa evolução significa uma quantidade maior de vendedores aderindo aos *marketplaces* para conseguirem comercializar seus produtos, uma vez que as lojas físicas ficaram fechadas, por um período bastante significativo.

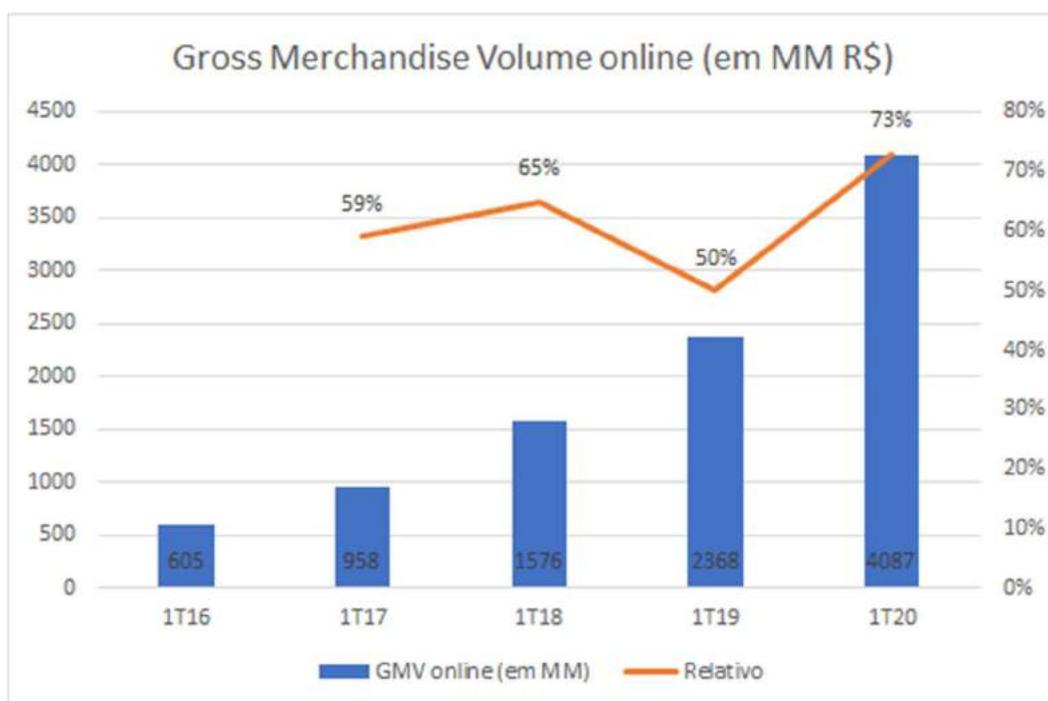


Figura 16 - Crescimento E-commerce - Magazine Luiza (1T)

Fonte: Apresentação de Resultados Magazine Luiza 1T20. Elaboração Própria

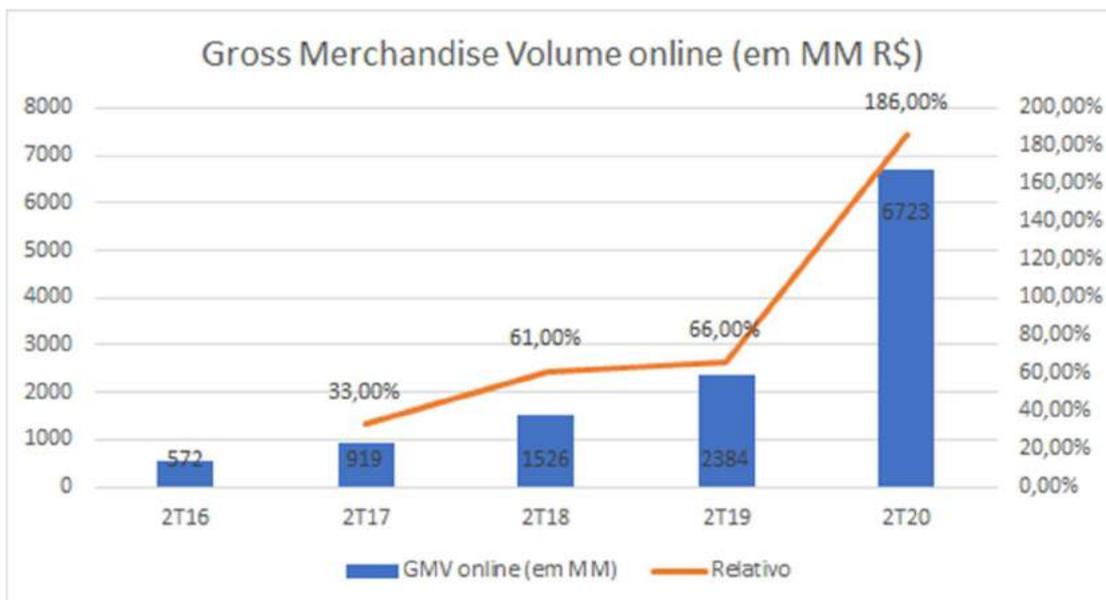


Figura 17 - Crescimento E-commerce - Magazine Luiza (2T)

Fonte: Apresentação de Resultados Magazine Luiza 2T20

Embora a Magazine Luiza não represente a totalidade do Varejo, a sua representatividade faz dela uma boa aproximação para as movimentações que acontecem dentro do setor. Da mesma forma, apesar do crescimento do *e-commerce*, esta evolução não é suficiente para eliminar os efeitos que a pandemia gerou para o setor de varejo como um todo. A Cielo, empresa de meios de pagamentos, divulga frequentemente um indicador chamado ICVA (Indicador Cielo de Varejo Ampliado) para medir a atividade do varejo. Com a pandemia, esses dados nos permitem comparar os resultados pré crise do coronavírus e os meses mais recentes, vide Fig. 18

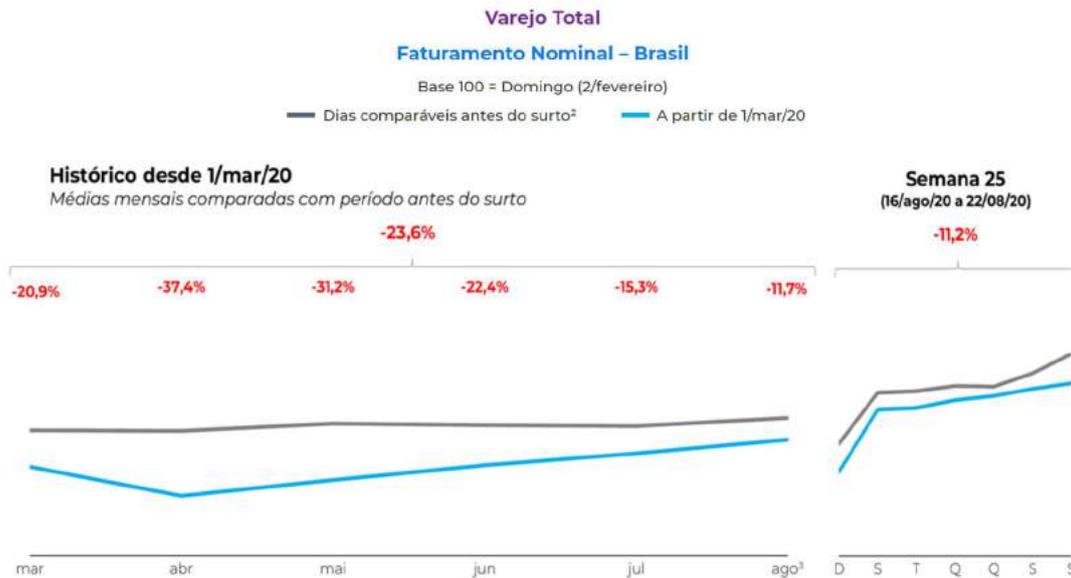


Figura 18 - Impacto do coronavírus no varejo

Fonte: Cielo ICVA

Em média, o setor de Varejo como um todo sofreu queda mensal de faturamento nominal da ordem de 24% no período de março a agosto. É evidente que, numa quebra por setores, alguns serão mais impactados do que outros. Os setores que configuram necessidades mais básicas, como o setor de bens não duráveis, que englobam alimentos, por exemplo, sofreram menos, tendo queda média de 0,4% no mesmo período. Em contrapartida, o setor de bens de consumo duráveis sofreu quedas médias de 27,3% no faturamento nominal.

Os efeitos no varejo também serão sentidos no PIB brasileiro. As mais recentes previsões apontam para quedas entre 6,4% (Banco Central, 2020) e 9,1% (FMI, 2020). Depois de uma queda de 1,5% na comparação entre primeiro trimestre de 2020 e quarto trimestre de 2019, o PIB do Brasil caiu 11,2% entre o segundo trimestre de 2020 e primeiro trimestre de 2020. Essas quedas levaram o PIB para patamares menores do que o de 2012, o que nos permite perceber a intensidade desta crise.

4 Estudo de Caso – O Magazine Luiza

4.1 Histórico

Segundo a página do site de relações com investidores do grupo (<https://ri.magazineluiza.com.br/>), o Magazine Luiza nasceu de uma pequena loja inaugurada em Franca, no interior de São Paulo, em 16 de novembro de 1957, que, inicialmente, se chamava “A Cristaleira”, e seguiu por alguns anos sendo uma pequena loja de bairro.



Figura 19 - Timeline do Magalu 1957-2001

Fonte: Adaptado do site de RI do Magalu, Elaboração Própria

Em 1991, ocorreu uma reestruturação societária, a fim de propiciar uma expansão aos negócios da sociedade. Foi nessa oportunidade que ingressou no quadro societário a Holding LTD. No mesmo ano, Luiza Helena Trajano, sobrinha de Luiza Trajano Donato, assumiu a liderança da organização.

Considerada uma companhia que inova e busca antecipar-se às tendências de mercado, foram pioneiros na criação do primeiro modelo de comércio eletrônico no Brasil. As Lojas Eletrônicas, hoje chamadas Lojas Virtuais, foram criadas pelo grupo em 1992.

Em 1996, foram ampliadas as redes de lojas no Paraná e o grupo ingressou no mercado do Centro-Oeste, no Mato Grosso do Sul. Neste mesmo ano, apesar de ser uma Companhia de capital fechado, o Magazine Luiza divulgou seu primeiro balanço financeiro auditado externamente, exigência necessária somente para empresas de capital aberto.

No ano de 2000, o grupo levou a experiência adquirida em vendas virtuais para a internet, com a criação do portal magazineluiza.com.br, um dos maiores sites do *e-commerce* brasileiro. Em 2001, foi um dos pioneiros em constituir associações com instituições financeiras, para prover uma ampla gama de serviços e produtos financeiros voltados ao crédito de consumo, seguros e garantias estendidas aos clientes. Para tanto, associaram-se ao Itaú Unibanco para a criação da Luizacred, uma financeira responsável, principalmente, por financiamentos (para clientes). Adicionalmente, adquiriram a Wanel, uma rede de lojas na região de Sorocaba.

Ciclo de Crescimento Sustentável

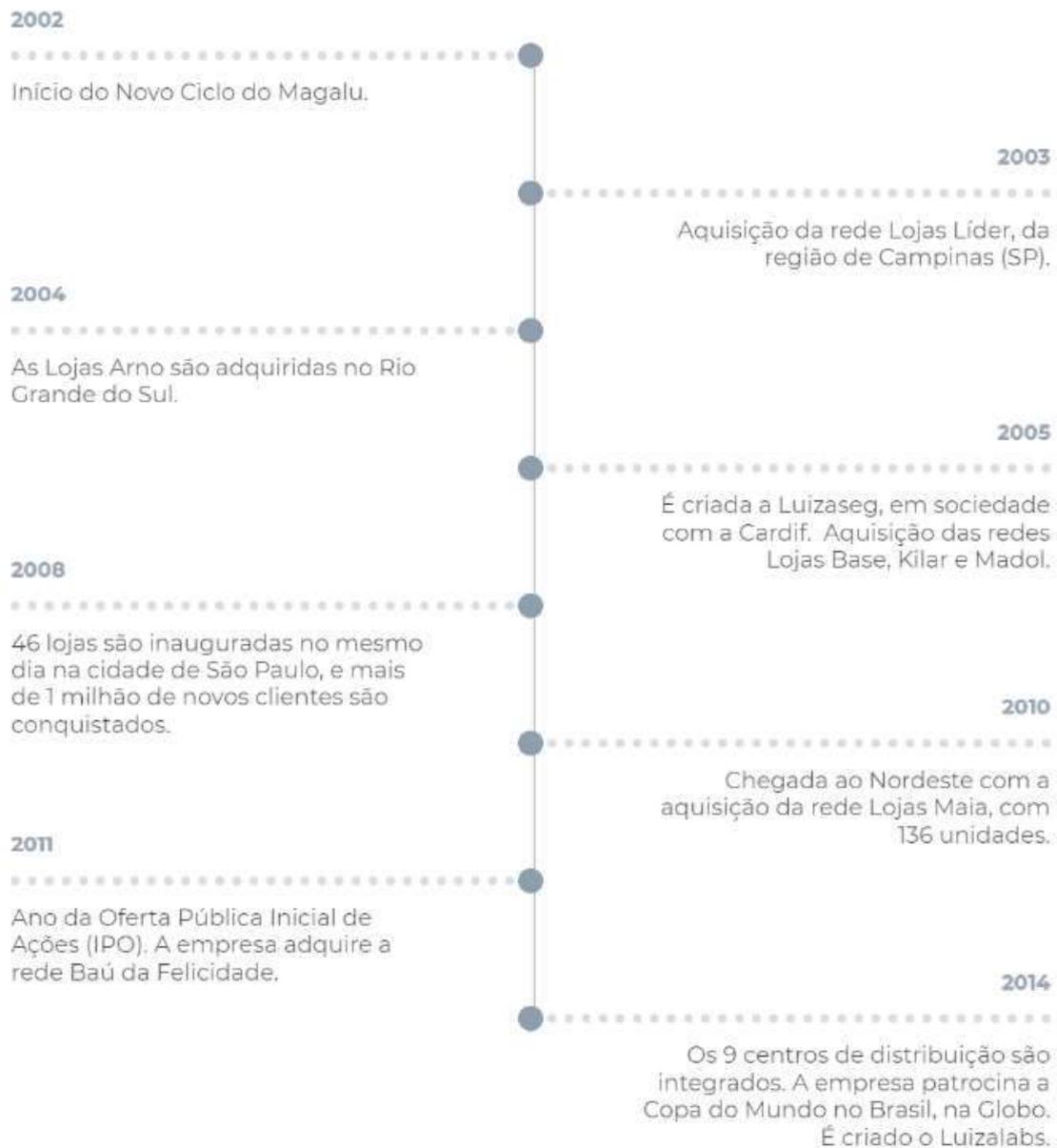


Figura 20 - Timeline do Magalu 2002-2014

Fonte: Adaptado do site de RI do Magalu, Elaboração Própria

Em 2003, foi iniciada uma outra grande expansão do grupo, com a aquisição das Lojas Líder, na região de Campinas, e, em 2004, assumindo as Lojas Arno, no Rio Grande do Sul.

Em 2005, ocorreu uma associação à Cardif, empresa do Grupo BNP Paribas, para a criação da Luizaseg, uma seguradora responsável por produtos de garantia estendida

e seguros, com gestão compartilhada. Com isso, a empresa se tornou o primeiro player do varejo brasileiro a possuir uma seguradora própria, instituída por meio de uma *joint venture*.

O processo de expansão seguiu ocorrendo, alcançando também o Estado de Santa Catarina e, na sequência, o do Paraná e Rio Grande do Sul, com a compra das Lojas Base, Kilar e Madol, em 2005. Neste mesmo ano, também foram criados a TV Luiza, a Rádio Luiza e o Portal Luiza, veículos de comunicação interna exclusivos para informar os colaboradores da rede. O bom trabalho executado a partir deste posicionamento foi reconhecido, cinco anos depois, com o prêmio “Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Colaboradores”, em pesquisa do Instituto Great Place to Work.

Em 2008, foram abertas, simultaneamente, 46 lojas na cidade de São Paulo, o maior mercado consumidor do País e resultou na obtenção de mais de 1 milhão de novos clientes.

Em 2010, com a aquisição das Lojas Maia, que possuía 136 unidades espalhadas pelos 9 Estados da Região Nordeste, o grupo alcançou a expressiva marca de 30 milhões de clientes em 16 Estados do Brasil.

Em junho de 2011, foi finalizado o processo de Oferta Pública Inicial de Ações (IPO) com arrecadação de R\$ 926 milhões. Também em 2011, foi realizada a aquisição da rede do Baú da Felicidade, além disto foram abertas mais lojas organicamente chegando a 744 unidades, no final de 2013.

Em 2014, os nove centros de distribuição do grupo são integrados e passam a oferecer entregas mais rápidas e com menor custo de frete. A empresa patrocina a Copa do Mundo no Brasil, na Rede Globo de Televisão e cria o centro de inovação Luizalabs.

No ano de 2015, já com 786 lojas, o Magazine Luiza deu início a um novo ciclo, o Ciclo da Transformação Digital com lançamento de um novo aplicativo mobile e implantação do Mobile Vendas em 180 lojas.

Ciclo da Transformação Digital

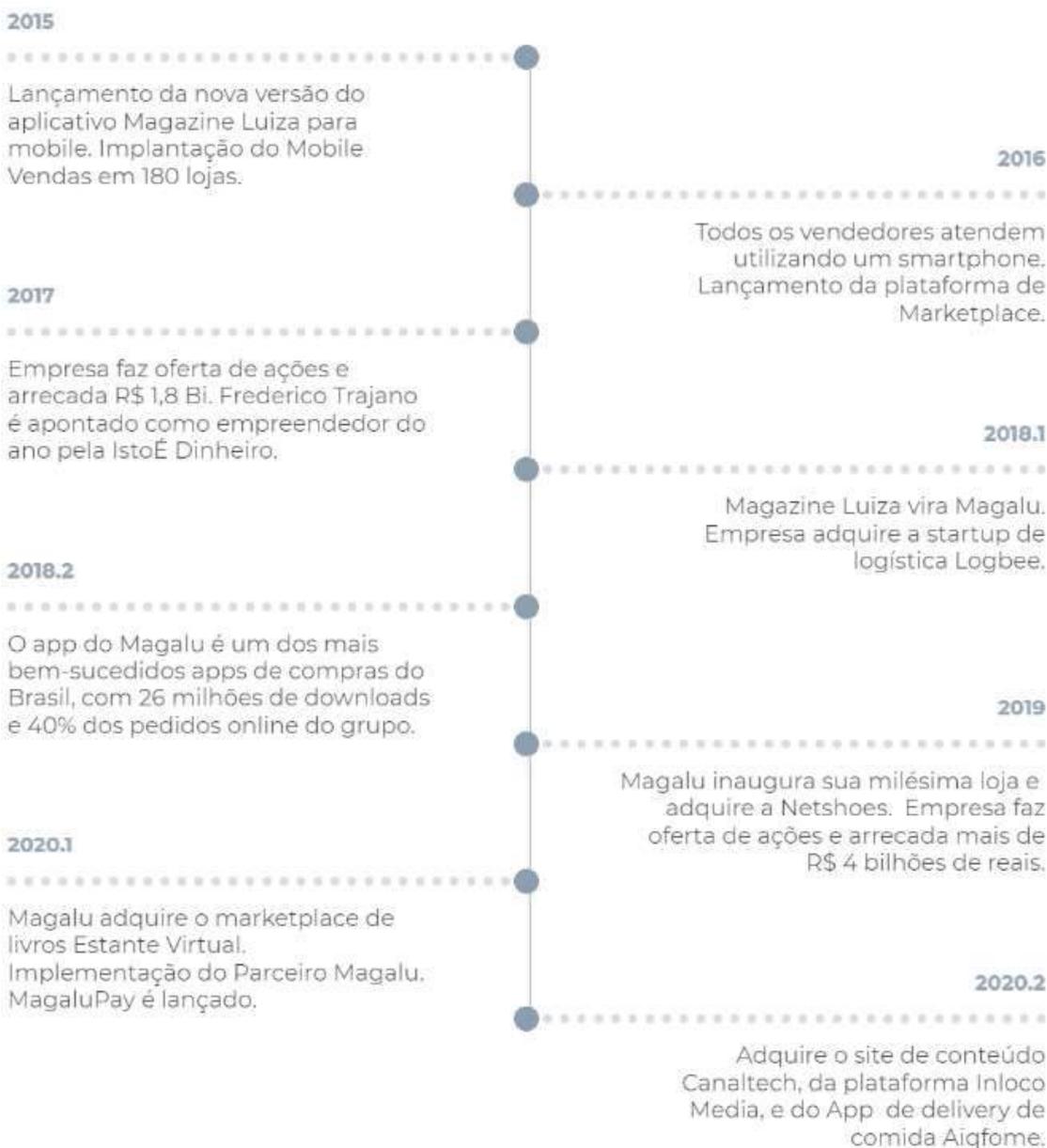


Figura 21 - Timeline do Magalu 2015-2020

Fonte: Adaptado do site de RI do Magalu, Elaboração Própria

Em 2016, a estratégia de transformação digital começa a apresentar efeito e o Magazine Luiza foi uma das empresas de capital aberto que mais se valorizaram no mundo (501%). Nesse mesmo ano, ocorreu o lançamento da plataforma de *Marketplace*, gerando uma disrupção no ambiente de concorrência do varejo, cerca de 50 parceiros passam a vender seus produtos dentro do site do Magazine Luiza.

Em 2017, o Magazine Luiza liderou o ranking da Bovespa novamente valorizando pouco mais de 475%. A empresa faz nova oferta de ações e arrecada R\$ 1,8 bilhão. Com Frederico Trajano, atual CEO do Grupo, a ser apontado como empreendedor do ano pela IstoÉ Dinheiro. Neste mesmo ano, o Magazine Luiza adquire ainda a IntegraCommerce e o seu laboratório de inovação contratam mais de 450 engenheiros e especialistas que trabalham para tornar as operações do Magazine Luiza cada vez mais digitais.

Em 2018, ocorre uma grande reestruturação da marca do grupo e o Magazine Luiza vira Magalu. A empresa adquire a startup de logística Logbee. Neste mesmo ano a empresa foi apontada como uma das mais inovadoras do Brasil pela revista americana Fast Company, e o app do Magalu se torna um dos mais bem-sucedidos apps de compras do Brasil, com 26 milhões de downloads e uma participação de cerca de 40% dos pedidos online da companhia. Também neste ano, o CEO da companhia declara que o Ciclo de transformação digital da empresa, que deveria durar até 2020, terminou. Nesse mesmo contexto, também fica evidente que a empresa passa a não mais se reconhecer somente como uma varejista, mas sim como uma empresa de tecnologia.

Em 2019, o Magalu adquire a Netshoes, maior e-commerce esportivo do Brasil, e, no mundo físico, inaugura sua milésima loja. A Empresa faz sua terceira oferta de ações e arrecada mais de R\$ 4 bilhões de reais. Na *Black Friday*, protagoniza um show ao vivo na TV, a "Black das Blacks" e a sua marca vira uma das trinta mais valiosas do País.

Em 2020, o Magalu iniciou o ano com a aquisição do *marketplace* de livros Estante Virtual. Frente as limitações de isolamento impostas pelo combate à disseminação da covid-19, a empresa acelerou seu processo de desenvolvimento e implementação do Parceiro Magalu, expansão da plataforma de *marketplace* do grupo. Além de lançar o novo meio de pagamento MagaluPay, como nova funcionalidade do superaplicativo da companhia, e realizar ainda a aquisição do site de conteúdo Canaltech, da plataforma Inloco Media, e do Aiqfome aplicativo de delivery de comida e concorrente do Ifood.

4.2 Análise Financeira

O Magazine Luiza se tornou um dos líderes do setor de varejo nas últimas décadas, e vem se consolidando cada vez mais como o principal varejista online do Brasil. Esse crescimento foi acelerado após o final do que a empresa chama de "ciclo de crescimento sustentável" Iniciado em 2002 e finalizado em 2014, e início do ciclo atual nomeado pelo grupo como "transformação digital" iniciado em 2015 e que perdura até hoje. Ao analisar as demonstrações financeiras do grupo, disponíveis em seu site, nota-se que esse ciclo vem apresentando um forte crescimento com CAGR de 16,20% a.a. da receita bruta de

2014 (R\$ 11,5 bilhões) até 2019 (R\$ 24,4 bilhões) mais que dobrando o seu faturamento no período de 5 anos, mostrando que a sua estratégia de digitalização está contribuindo com a aceleração dos resultados.

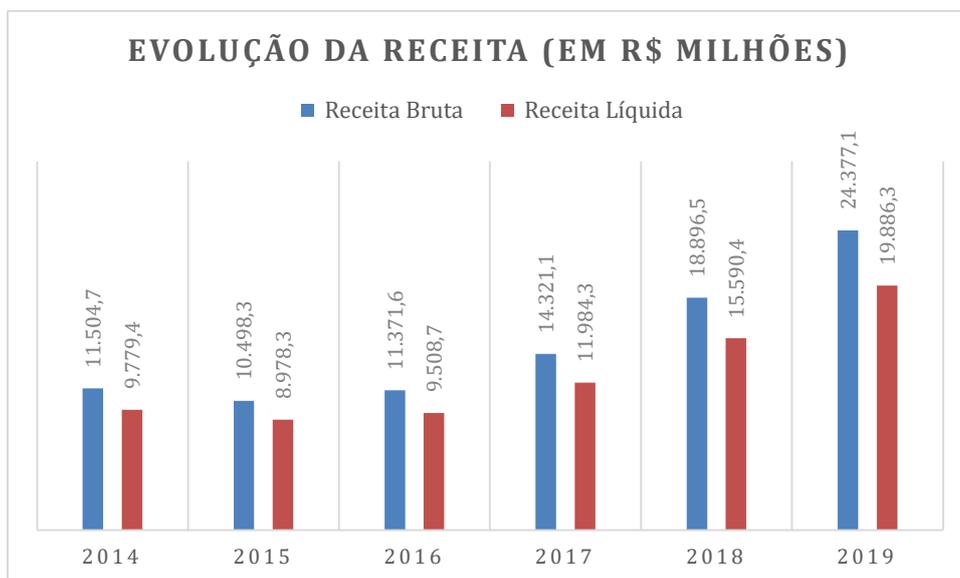


Figura 22 - Evolução da Receita

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeira de 2014-2019

Essa evolução na receita ocorreu de maneira sustentável e os ganhos de escala e produtividade, atrelados ao seu processo de digitalização, podem ser observados pelo crescimento da margem EBITDA. Essa melhora na margem apresentou um CAGR de 24,02% de seu EBITDA no período, refletindo em um crescimento ainda melhor que a da sua receita.

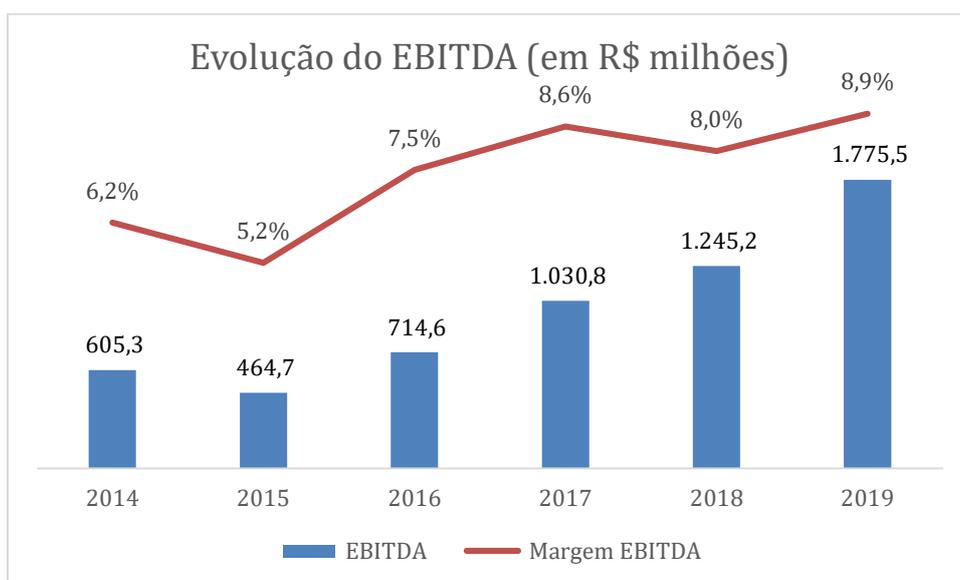


Figura 23 - Evolução do EBITDA

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeiras de 2014-2019

Toda essa melhora na margem da empresa se deu por conta dos custos e despesas da empresa se manterem controlados e estáveis em relação a receita líquida durante o crescimento da mesma.

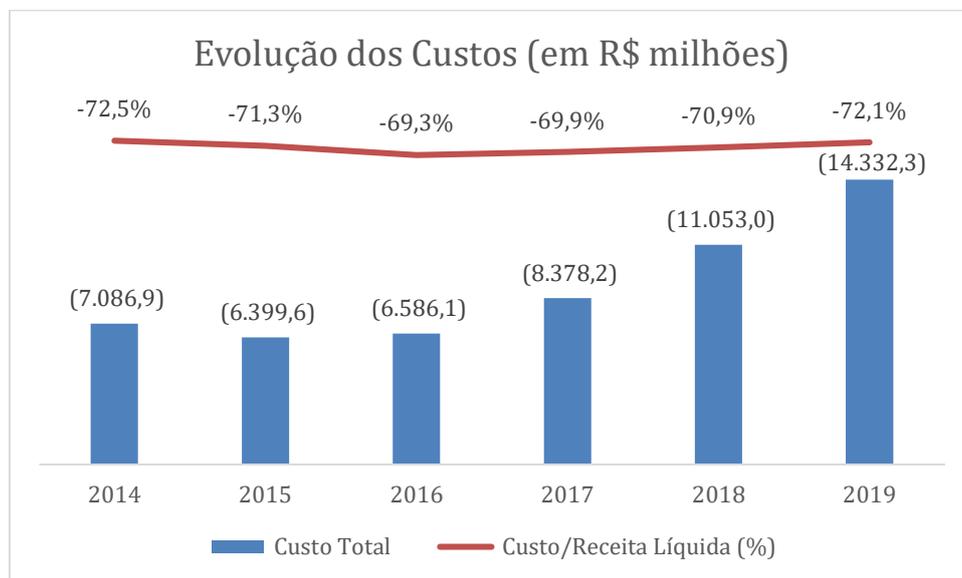


Figura 24 - Evolução dos Custos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeiras de 2014-2019

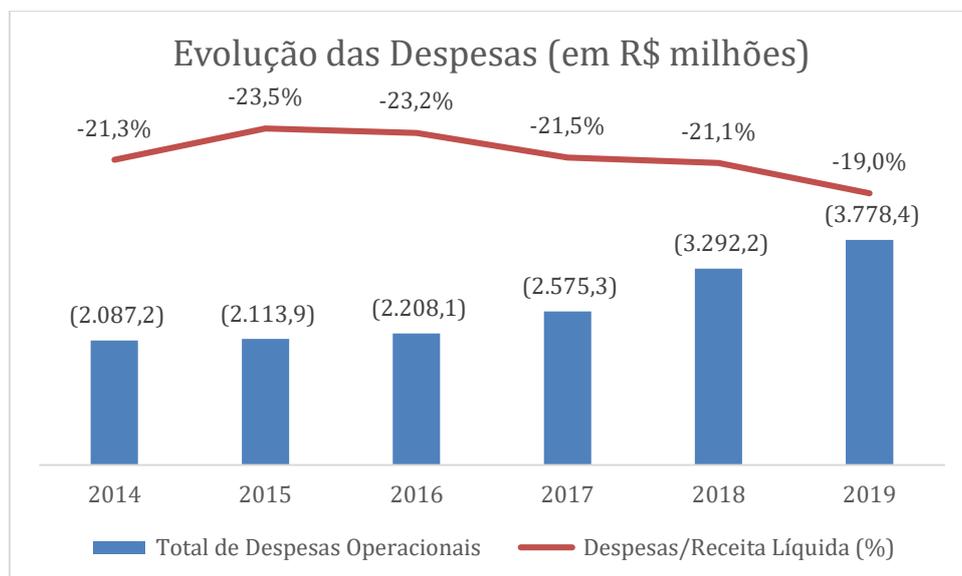


Figura 25 - Evolução das Despesas

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeiras de 2014-2019

O crescimento aliado a este controle de custos e despesas se transformou em um aumento acima do padrão de mercado do lucro líquido da companhia, com um CAGR de 48,29% para o período, de R\$ 128,6 milhões em 2014 para R\$ 921,8 milhões em 2019.

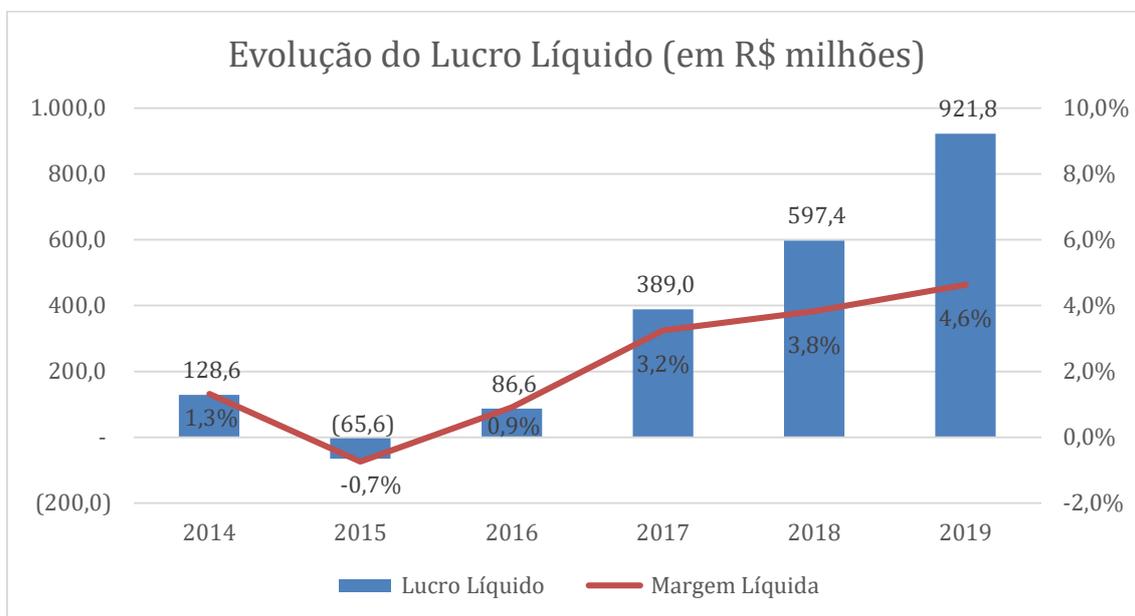


Figura 26 - Evolução do Lucro Líquido

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeiras de 2014-2019

Grande parte desse crescimento vem do sucesso da implantação da sua estratégia de transformação digital, como na evolução da participação do E-commerce nas vendas totais do grupo, que saiu de 16,4% em 2014 e atingiu 45,3% em 2019, alcançando o valor de R\$ 12,4 bilhões e um CAGR de 45,81% no período.

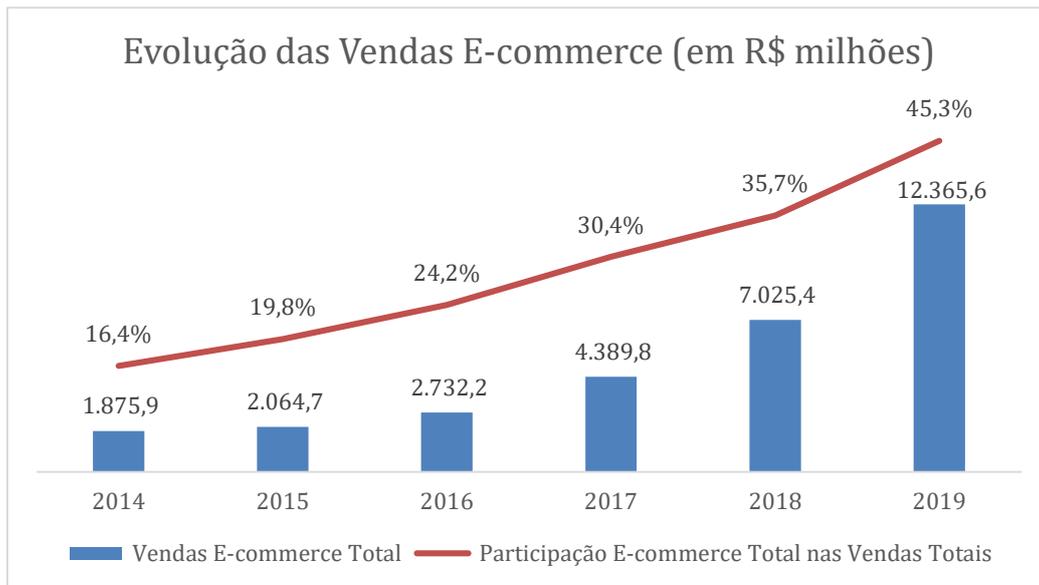


Figura 27 - Evolução das Vendas E-Commerce

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeira de 2014-2019

Paralelamente a todo esse crescimento extraordinário por parte do *e-commerce* do grupo, as lojas físicas não foram esquecidas e apesar de apresentarem um crescimento modesto quando comparado ao do *e-commerce* com um CAGR de 9,28%, foi um resultado consistente, ainda mais levando em conta o cenário em que o Brasil se encontrava neste período. Para pavimentar esse crescimento o Magazine Luiza expandiu o seu número de lojas físicas alcançando 1.113 em 2019, tendo inaugurado 357 novas lojas físicas em meio ao seu processo de transformação digital. O que mostra que a digitalização do grupo não fez com que ele esquecesse do mundo analógico, e deixando claro que a companhia deseja competir em ambas as frentes.

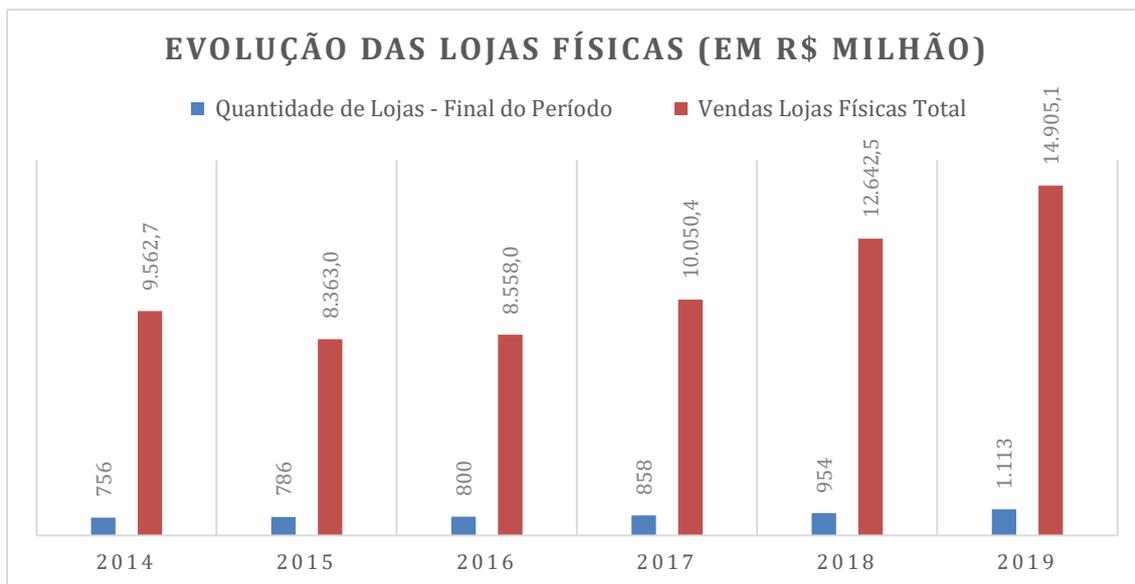


Figura 28 - Evolução das Lojas Físicas

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeiras de 2014-2019

Durante esse período a empresa apresentou também uma redução significativa no seu endividamento, reduzindo sua relação de dívida bruta sobre EBITDA de 283% em 2014 para 48% em 2019, com a utilização dos recursos captados em 2017 e em 2019. E um forte aumento na sua posição de caixa, que saiu de R\$ 1.061,1 milhões em 2014 para R\$ 7.144,6 milhões em 2019 (A Companhia encerrou o 3T20 com uma posição total de caixa de R\$7,6 bilhões). Essa movimentação foi fruto tanto dos sucessivos lucros apresentados pela empresa nos exercícios estudados, quanto das ofertas de ações (R\$ 1,8 bilhões em 2017 e R\$ 4 bilhões em 2019) que a empresa estruturou no período. E o que pode se tirar de mais relevante ao analisar o endividamento e o caixa do grupo, é que apesar de ter realizado grandes investimentos por meio de diversas aquisições, abertura de novas lojas e desenvolvimentos de novos produtos e serviços para seus clientes nos últimos anos, ele ainda possui alta capacidade de investimentos tanto para um crescimento orgânico, quanto por meio de fusões e aquisições.

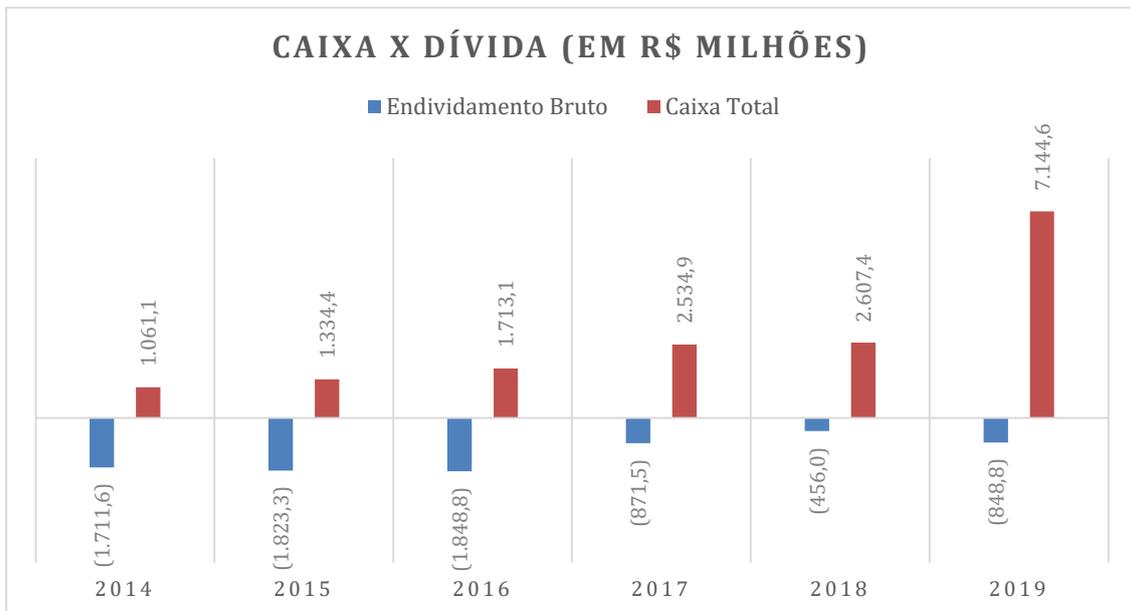


Figura 29 - Caixa x Dívida

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas demonstrações financeiras de 2014-2019

4.3 Análise Comparativa de Múltiplos

Objetivando fazer uma comparação entre os 3 principais participantes desse setor: Magazine Luiza, B2W Digital e Via Varejo, será necessário retomar alguns dos indicadores financeiros utilizados no tópico 4.2, além de indicadores conhecidos como múltiplos. Essa abordagem permite compararmos e avaliarmos assimetrias entre ativos de empresas que estão inseridas em setores similares e cujas atividades e serviços ofertados também apresentam semelhanças.

Por ser uma estratégia que necessita menos aprofundamento contábil em comparação à valoração de ativos por DCF (*Discounted Cash Flow*), é comumente utilizada no mercado financeiro para também suportar a identificação de assimetrias de preço. A XP Investimentos, por exemplo, utiliza nos seus modelos de *valuation* de ativos uma composição de 50% DCF e 50% abordagem de múltiplos para compor o preço-alvo de uma determinada ação.

4.3.1 Indicadores Financeiros

Importa avaliar se os movimentos que são observados nos indicadores financeiros acontecem especificamente para uma empresa ou se são motivados por alterações que impactam o setor de forma geral.

4.3.1.1 Receita Líquida

A receita líquida das empresas é representada na figura 30.

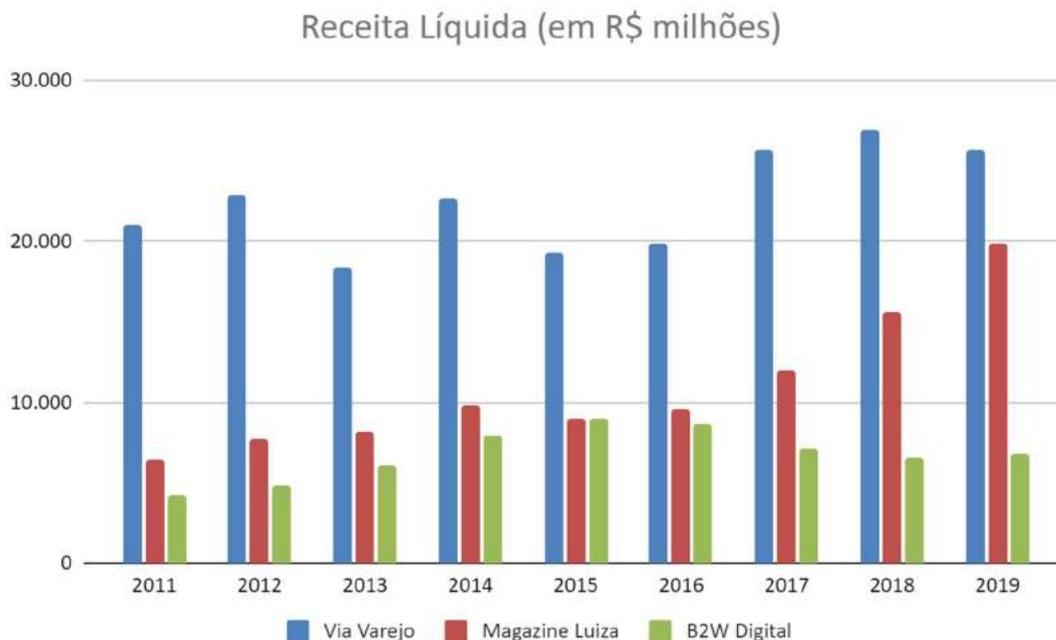


Figura 30 - Receita Líquida

Fonte: Investing.com. Elaboração própria

Observando a evolução da receita líquida entre as 3 empresas, fica claro que a Magazine Luiza tem apresentado constante crescimento das suas receitas, em grande parte pela expansão geográfica das atividades, o que acarretou aumento de receita com vendas.

As mudanças conduzidas dentro da Magazine Luiza a partir da digitalização das suas operações começam a ficar evidentes a partir de 2015, com o aumento da sua receita líquida. Esse crescimento foi explicado pela intensificação do trabalho de digitalização das lojas físicas, com forte aumento de produtividade e das vendas online frente a média do ecommerce brasileiro (32% contra 7,4%, em 2016, por exemplo, segundo levantamento da Ebit/Nielsen). Em 2017, com a criação do Marketplace, a empresa conseguiu aumentar seu faturamento com a inclusão de novos sellers, além das receitas com os serviços na plataforma.

Adicionalmente, o faturamento dos serviços financeiros também começou a aumentar, com as operações de luizacred saindo de R\$ 3,8 bilhões em 2015 para R\$ 27 bilhões em 2019, e com o crescimento do segmento de seguros.

4.3.1.2 Despesas Operacionais

Observando o crescimento do setor, é natural que as despesas operacionais cresçam em números absolutos. Isso se deve, especialmente, aos custos com a manutenção de centros de distribuição e lojas, além dos custos com funcionários para preencher as novas posições. A evolução do setor também aumenta a pressão no setor de logística, dado o aumento das entregas e do restante da estrutura logística. Nessa linha, também constam as despesas para provisões tributárias, as despesas com fechamento de lojas e as despesas com a integração de redes. Esse último é o motivo pelo qual as despesas vêm aumentando, em virtude das aquisições.

O que, de fato, é importante para analisar o sucesso estratégico de uma companhia está relacionado à taxa de crescimento das receitas versus o aumento das despesas.

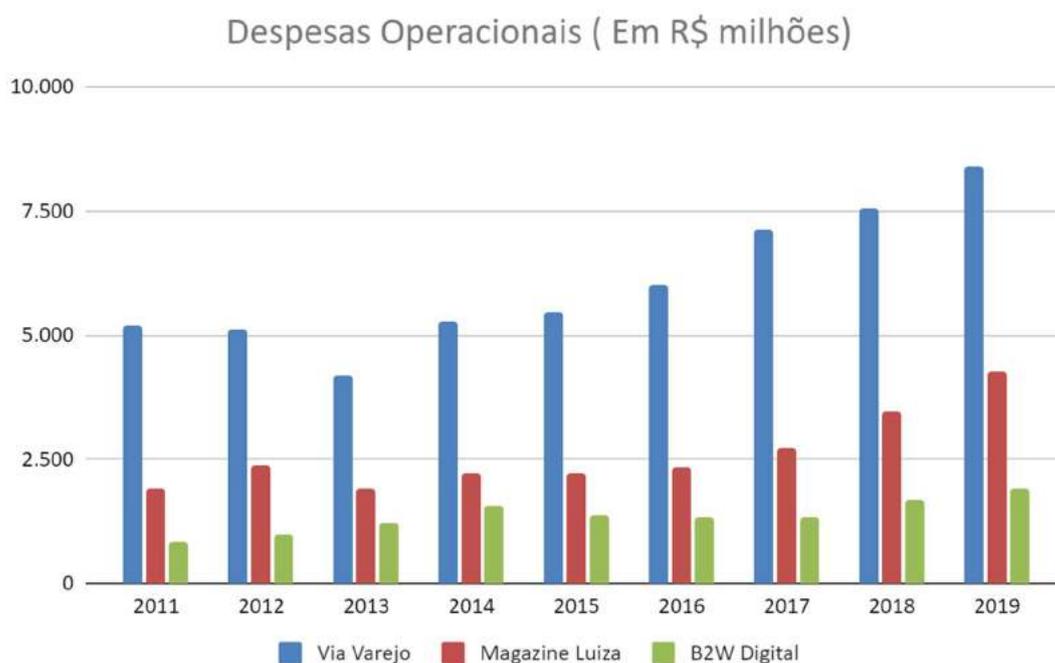


Figura 31- Despesas Operacionais

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

4.3.1.3 Lucro Líquido

Como uma forma de medirmos se as receitas geradas compensam o crescimento das despesas, avalia-se o Lucro Líquido.

Destaca-se, na figura 32 os resultados bastante negativos em 2019 da Via Varejo. O principal fator foram os ajustes contábeis não recorrentes, que totalizaram R\$ 953 milhões e estão relacionados ao processo de manipulação de provisões trabalhistas no

passado, de acordo com a apresentação de resultados do 4T19, presente no site de RI da empresa.

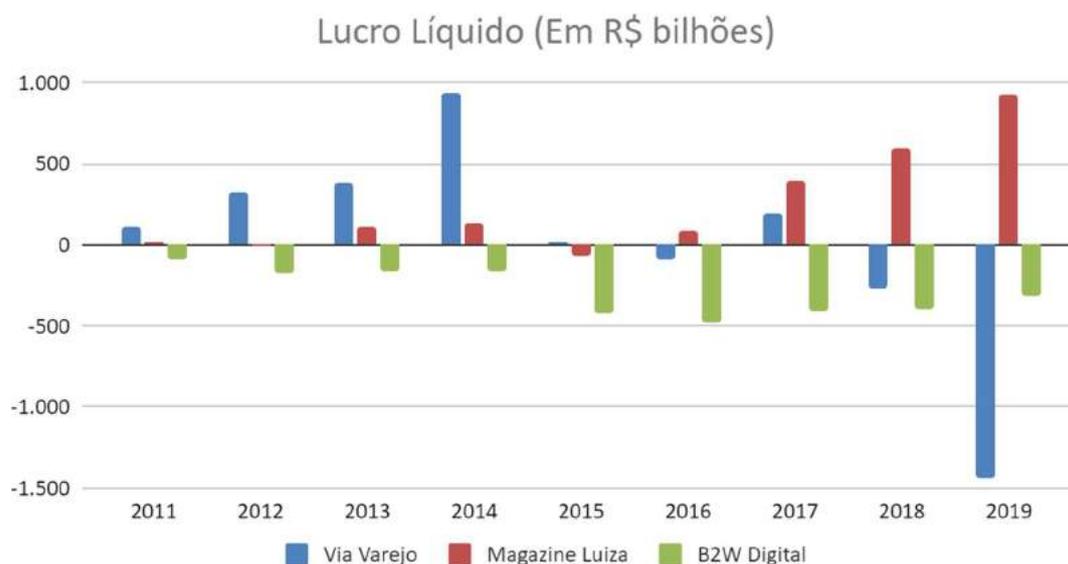


Figura 32 - Lucro Líquido

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

4.3.2 Múltiplos

A estratégia de comparação por Múltiplos é uma forma de explorar os indicadores financeiros e compor uma variedade de parâmetros de análise que nos permitirá tecer comparações e avaliar se existem diferenças muito relevantes na percepção de valor do mercado em relação à Magazine Luiza e suas concorrentes, traduzido no preço das ações.

4.3.2.1 Lucro por Ação (LPA)

O lucro por ação é um quociente que permite analisar quanto uma empresa lucra pelo valor investido por um acionista na compra de uma ação. Esse indicador, basicamente, indica a parcela do lucro líquido correspondente a cada ação emitida.

Assim como a maior parte dos indicadores, o LPA oferece uma comparação entre ativos, mas sozinho não funciona para afirmarmos que uma ação é boa ou ruim e a necessidade de indicadores complementares é uma das fragilidades desse método de comparação.

Esse parâmetro, quando posto em comparação com as concorrentes, indica a percepção dos investidores em relação à empresa. Percebe-se, portanto, que o viés do mercado é positivo em relação a Magazine Luiza, uma vez que o LPA de Magalu é o

único positivo em todos os anos, com exceção de 2015, quando o teve prejuízo nos 4 trimestres por conta, principalmente, do contexto macroeconômico, com o Brasil amargando uma grave crise financeira, o que se traduziu em queda de receitas na ordem de 10% para a empresa, de acordo com a apresentação de resultados referente ao consolidado do ano de 2015, disponível no site de RI da companhia.



Figura 33 - Lucro Por Ação

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

Nesse contexto, a partir de 2016 fica evidente a diferença entre os grupos estratégicos. Enquanto Magazine Luiza começa a colher os frutos do investimento feito nos últimos anos, notadamente em 2014 com o Luizalabs, as concorrentes seguem com LPA negativos até 2019. Aumento de receita e lucro líquido com a intensificação das vendas digitais, controle de despesas com a digitalização das operações e das melhorias do processo logístico, redução da relação dívida bruta/EBITDA com a utilização dos recursos das emissões secundárias. Todos esses pontos permitiram que a empresa conseguisse gerar uma certa distância competitiva das concorrentes.

4.3.2.2 Preço/Lucro (P/L)

Esse indicador é um dos mais utilizados para comparar ações de empresas do mesmo setor. O objetivo de usar o P/L é relacionar o preço da ação e o lucro/prejuízo por ação (tópico 4.3.2.1). De certa forma, esse indicador representa o apetite do mercado em pagar um determinado valor pelos lucros daquela empresa. Os resultados

negativos são obtidos quando uma empresa apresenta prejuízo em um determinado ano.

A influência da expectativa do mercado em relação a um determinado ativo é amplamente documentada e representa, segundo Damodaran (2015), o motivo causador da polêmica entre Valor e Preço. Infelizmente, qualquer indicador que utilize o preço de uma ação para chegar a conclusões sofre com essa influência, o que reforça ainda mais a necessidade de usar os parâmetros em conjunto com outras informações.

Essa expectativa do mercado tem a ver com alguns aspectos intangíveis, como a confiança na equipe de gestão da empresa, a leitura feita sobre o futuro do setor, entre outros.

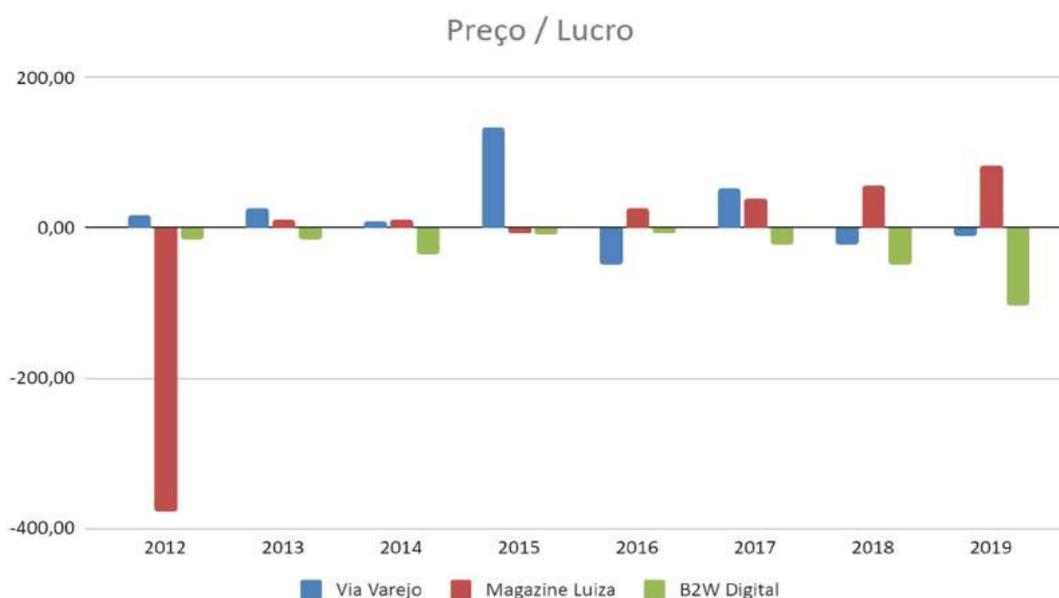


Figura 34 - Preço / Lucro

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

Observa-se o mesmo padrão dos outros indicadores de múltiplos, mas no parâmetro P/L, tanto numerador quando denominador subindo representam resultados positivos. Por isso, é saudável quando que o indicador se mantenha longe dos extremos. Se o P/L estiver muito alto, pode indicar lucros positivos, porém baixos frente o preço da ação, o que indica que o mercado está sendo muito positivo, abrindo espaço para assimetria de preço x valor. No contexto do gráfico, percebe-se que não só os indicadores operacionais de Magalu estão num bom patamar, mas a percepção de mercado tende a ser mais positiva pela disciplina de execução e de entrega da gestão da companhia, principalmente pós 2015.

4.3.2.3 Retorno sobre o patrimônio (ROE)

O ROE é uma das principais medidas de rentabilidade de um negócio sobre o capital do acionista. Normalmente, compara-se este indicador com outras aplicações financeiras e investimento, uma vez que a métrica mostra o retorno que uma empresa dá sobre o capital investido.



Figura 35 - ROE

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

O ROE é uma das principais medidas de rentabilidade de um negócio sobre o capital do acionista. Normalmente, compara-se este indicador com outras aplicações financeiras e investimento, uma vez que a métrica mostra o retorno que uma empresa dá sobre o capital investido.

Quando uma empresa possui um ROE positivo, quer dizer que o capital do acionista está, individualmente, gerando retornos positivos. Também é uma métrica que revela disciplina de execução de gestão e, nesse caso, embora os valores não sejam tão diferentes, Magalu também apresenta consistentemente resultados positivos. Após 2015, vê-se que o capital que entra na empresa continua gerando retornos aos acionistas, o que dá conforto para os investidores e passa mais credibilidade. As concorrentes seguem patinando: B2W Digital não tem conseguido melhorar sua margem e nem gerar mais faturamento, enquanto Via Varejo ainda lida com obstáculos passados, como visto em 2019, cujo ROE é explicado pelo impairment de fraudes contábeis com relação a provisões trabalhistas de períodos anteriores.

4.3.2.4 Enterprise Value / EBITDA

Em termos de Valoração, esse é o múltiplo mais utilizado para comparar empresas de setores semelhantes. Esse indicador tem 2 componentes relevantes (i) o *Enterprise Value*, ou Valor da Firma, que representa basicamente quanto custaria para se comprar a totalidade dos ativos de uma empresa e (ii) EBITDA, que é traduzido como Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, que serve como uma *proxy* do potencial de geração de caixa da empresa, pois indica quanto é gerado pelos ativos operacionais. O EBITDA positivo indica que uma empresa tem conseguido gerar recursos somente com sua atividade operacional, deixando de lado efeitos financeiros e impostos. É uma métrica que permite, quando usada comparativamente, medir a produtividade e eficiência das atividades operacionais de uma companhia.

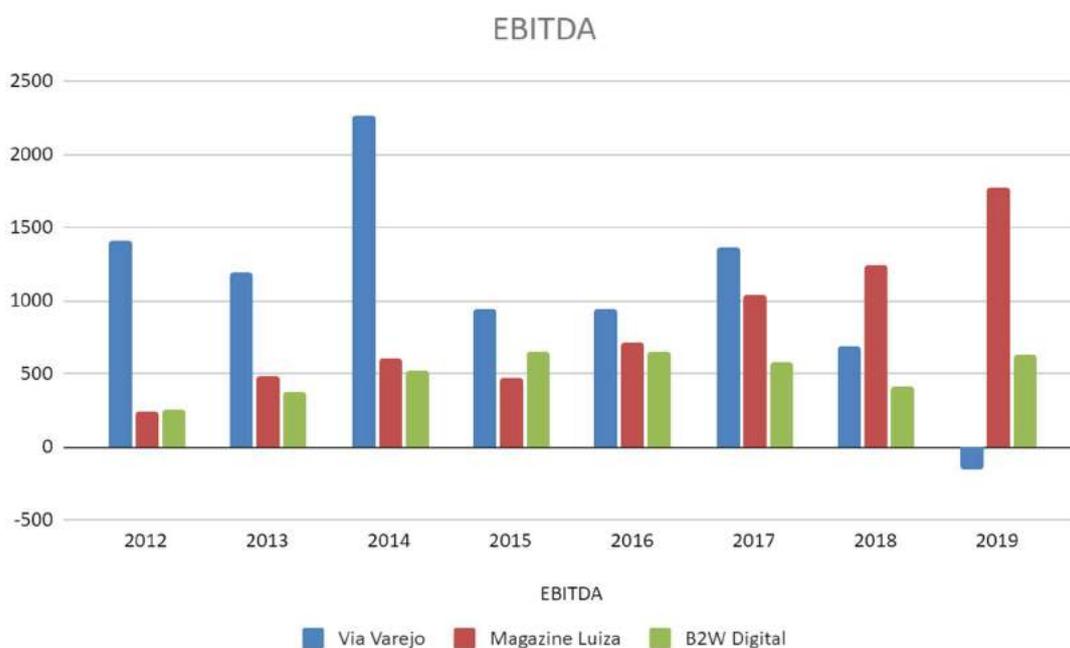


Figura 36 - EBITDA

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

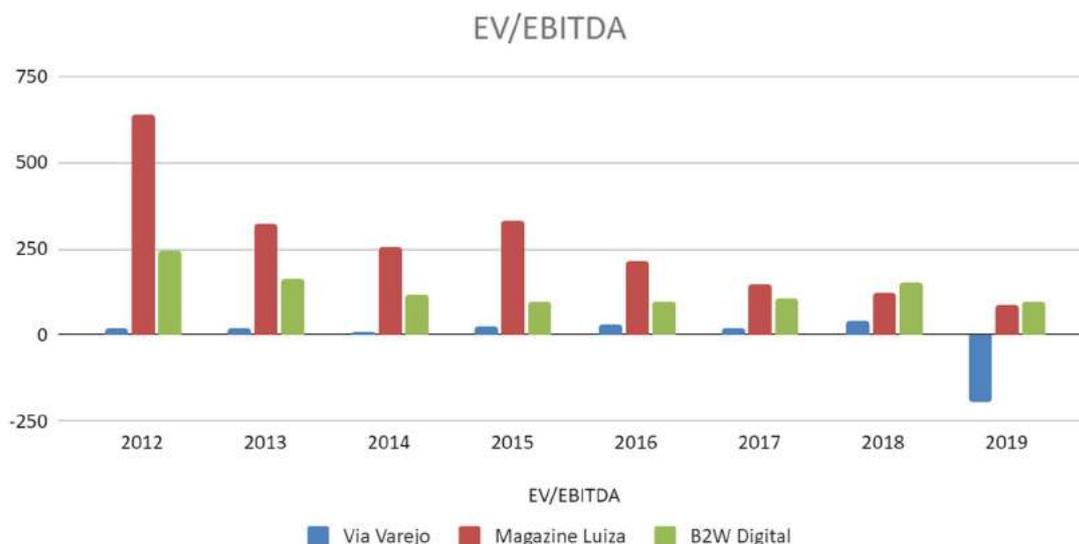


Figura 37 - EV/EBITDA

Fonte: Investing.com. Elaboração própria.

Embora o indicador EV/EBITDA não apresente uma distinção tão grande entre as 3 concorrentes, a afirmação de que a receptividade dos resultados de Magalu é melhor do que a dos pares se sustenta no seu apreçamento em relação às concorrentes, mesmo que a Magazine Luiza ainda gere menos receita que a Via Varejo. Ainda neste indicador, Magazine Luiza foi se ajustando desde 2012. Nesse ano, a empresa tinha um valor de mercado baixo e um ebitda ainda mais baixo, mesmo que positivo. Dentro da relação, o valor de EV/EBITDA fica fora de proporção, pois o enterprise value é muitas vezes o EBITDA. Um movimento parecido ocorreu em 2015, uma vez que o EBITDA cai, mas o EV/EBITDA aumenta. É um movimento natural para empresas que estão passando por mudanças organizacionais e se estruturando. Já em 2019, o EBITDA aumenta, mas o EV não evolui na mesma medida, o que gera uma relação EV/EBITDA menor.

A empresa consegue rentabilizar e gerar lucro melhor do que as concorrentes, tem um management mais transparente, é um case de sucesso consolidado num mercado extremamente competitivo e parece ter se preparado bem para o varejo durante o período de pandemia.

5 Estudo de Caso - Análise Estratégica

5.1 Ecossistema Digital

O Ecossistema Digital, apresentado na figura 38, é a plataforma que a diretoria da empresa vislumbra para os próximos 5 a 10 anos.



Figura 38 - Ecossistema Digital Magazine Luiza

Fonte: Apresentação de Resultados 2T20.

Existe uma estratégia bem definida por trás das movimentações feitas pela empresa. Esse planejamento não se restringe a ter atuação somente no setor de varejo. Vê-se que esse sistema tem seu núcleo nos clientes (o consumidor final e o vendedor que usa o *marketplace*), a segunda camada representa a atividade principal, que é o Varejo, e a camada mais externa indica as atividades operacionais que suportam o core da companhia.

Embora cada camada possua características muito particulares, que serão exploradas nos próximos tópicos, a visão por trás da construção de um ecossistema e, sobretudo, da noção de que, o mesmo, é só mais uma parte da estratégia, nos impele a detalhar os conceitos explorados para a construção desse *guidance* futuro.

5.1.1 “Ponto, linha e plano”

O conceito exposto pela gestão da Magazine Luiza se apoia no arcabouço conceitual criado pelo ex-estrategista-chefe e atual Presidente do conselho acadêmico do grupo Alibaba, Ming Zeng.

Zeng (2018) propôs uma revisão do conteúdo idealizado por Michael Porter num mundo mais próximo ao que vemos hoje, com a tecnologia encabeçando as principais

mudanças e oferecendo as principais oportunidades para uma empresa se destacar. *Machine Learning, Big Data, Ecosistema, APIs...* todas essas terminologias, que hoje carregam uma alta importância, fazem parte da nova abordagem da administração estratégica.

Ming, enquanto estrategista-chefe do grupo Alibaba, cunhou os conceitos de “ponto, linha e plano”. Cada palavra representa uma fase do processo de evolução estratégica. O ponto representaria empresas especializadas nas suas atividades, como as empresas de aquisição (Cielo, Stone) ou empresas de courier (FedEx, Ups). As linhas detêm o controle de uma cadeia mais específica; empresas que controlam um segmento de um *marketplace* ou de um segmento do varejo (Electrolux, Brastemp). Finalmente, os “planos” são efetivamente os Ecosistemas digitais ao redor dos quais todas as outras empresas orbitam.

Especificamente para a Magazine Luiza, a visão de se tornar um “plano” só passou a existir a partir de 2018. Isso, porque a complexidade para se tornar um ecossistema digital integrado às lojas físicas é muito significativa. A inclusão digital, especialmente no Brasil, ainda é um obstáculo, a criação de algoritmos que consigam fazer a conexão entre compradores e vendedores e a disponibilização de uma plataforma intuitiva e simples para todos os participantes da cadeia são algumas das dificuldades. Acima de todos os pontos já citados, porém, o maior obstáculo é conseguir criar um efeito de rede. Em realidade, o efeito de rede é, para o ambiente digital, é um incremento de escala pela demanda. Quanto maior a quantidade de compradores, maior a quantidade de vendedores; quanto maior a oferta de produtos, maior o fluxo de compradores e assim por diante. Dessa forma, as relações e o fluxo de informações e de negócios gerados dentro daquele ecossistema o torna cada vez mais valiosa, configurando o efeito de rede.

Com o entendimento que o efeito de rede é o motor das empresas digitais, a empresa definiu não só suas metas internas para o futuro, mas também todas as movimentações de mercado. As aquisições da Netshoes, Época Cosméticos e Estante Virtual e incorporação dessas lojas virtuais ao SuperApp Magalu os coloca no mesmo caminho estratégico de aplicativos chineses como o WeChat.

5.1.2 Serviços Financeiros

Os serviços financeiros ofertados pela Magazine Luiza se dividem em 5.

1. Magalu Pay: vertente do Magalu as a Service (serviços que são oferecidos pela Magazine Luiza para o cliente final e para os vendedores que utilizam seu *marketplace*), é uma mistura entre um meio de pagamento e uma carteira digital,

que oferece diversos benefícios para os clientes da companhia. É possível fazer depósitos para a carteira digital diretamente nas lojas da Magazine Luiza, fazer compras nas lojas físicas ou pelo SuperApp e pagar com o saldo presente na carteira digital, pagar contas e fazer transferência para outras pessoas que tenham o mesmo aplicativo. A estrutura é muito similar às outras contas correntes totalmente digitais do mercado, mas com a vantagem de poder contar com pontos físicos em caso de necessidade. A ideia é rivalizar com a Ame Digital, lançada pela B2W Digital. Para facilitar o saque dos recursos da carteira digital, a Magazine Luiza vem buscando parcerias com bancos.

2. Magalu Pagamento: é um serviço focado nos vendedores do *marketplace*. Através dele, os sellers, que é a denominação escolhida pela Magazine Luiza, conseguirão antecipar seus recebíveis a uma taxa consideravelmente mais baixa do que a taxa de mercado. Nos 2 trimestres de 2020 desde sua implantação, R\$ 3 bilhões de reais foram transacionados (*Total Payment Value*).
3. Consórcio Magalu: o funcionamento é o mesmo de um consórcio contratado em um banco. São 2 regimes de contratação, leilão e sorteio. Sendo contemplado, recebe-se uma carta de crédito com o valor contratado para a aquisição de qualquer tipo de bens.
4. Luizaseg: a operação de seguros de produtos com garantia estendida surgiu com o acordo feito entre Magazine Luiza e a Cardif. Depois, também houve expansão para seguro residencial, seguro contra roubo e furto para equipamentos portáteis e proteção adicional para a utilização do cartão de crédito Luiza.
5. Luizacred: esse projeto é uma *joint venture* (50/50) entre a Magazine Luiza e o Itaú Unibanco. A primeira é responsável pela gestão dos colaboradores e do relacionamento com o cliente e o Itaú fica responsável pela elaboração das políticas de crédito e cobrança, desenvolvimento de modelos estatísticos para avaliar concessão, captação da operação e contabilidade. É uma financeira e atua nas lojas físicas da Magazine Luiza, fornecendo produtos como cartões de crédito, CDC e empréstimo pessoal. No primeiro trimestre de 2019, a base de cartões já alcançava 5,3 milhões, o faturamento do cartão Luiza bateu R\$ 7 bilhões e a carteira de crédito alcançou R\$ 11,6 bilhões. Há, ainda, uma parceria com a Losango para casos em que a concessão não é recomendada pelos modelos específicos

5.1.3 Logística

A criação de uma eficiente malha logística é vital para uma empresa do setor varejista que tem como objetivo se tornar um “plano”.

O ecossistema digital Magalu conta com o Magalu Entregas e, recentemente, a *startup* de tecnologia logística Logbee. Apesar dessa aquisição ter ocorrido em 2018, levou um certo tempo até que tudo fosse de fato incorporado e passasse a funcionar como uma só estrutura.

Desde 2015, a malha de transporte tinha sofrido menos intervenções se comparada ao varejo, com o foco da empresa sendo direcionado para centros de distribuição e digitalização das lojas e do processo de vendas. Durante o segundo semestre de 2018, começou um processo de aprimoramento logístico, incorporando a plataforma de entrega de encomendas leves via courier da Logbee (que está concentrada na capital paulista) às transportadoras que trabalham em todo o território nacional. Uma das metas estabelecidas nesse sentido foi expandir a oferta de entregas em 48 horas para além da região metropolitana de São Paulo.



Figura 39 - Evolução Logística

Fonte: Apresentação de Resultados 2T20.

Uma outra forma utilizada pela Magazine Luiza para explorar seus pontos físicos é o *Ship from Store*. Dado que a estrutura física já existe, a empresa passou a utilizá-la como *hub* para entregas, de modo a aproveitar os microtransportadores e as transportadoras parceiras para entregar produtos que saiam das lojas físicas. É a máxima otimização da estrutura logística já existente.

O Magalu Entregas já atende, de acordo com a apresentação de resultados do 2T2020, 85% dos *sellers* do *marketplace*. Uma das novidades que também deve atrair

mais vendedores e, conseqüentemente, mais consumidores para o *marketplace* é o *cross-docking*, que consiste no vendedor aproveitar a estrutura de distribuição do Magazine Luiza para estocar e enviar seus produtos, que hoje ainda é restrito a 800 *sellers* do *marketplace*, mas que possui um enorme potencial.

5.1.4 SuperApp

A estratégia de se tornar um ecossistema digital, com a construção de um SuperApp que consiga englobar todos os serviços ofertados pela Magazine Luiza numa única interface com o cliente, passa por algumas movimentações recentes feitas pela empresa.

O primeiro movimento foi a expansão da oferta de produtos no aplicativo não só por meio das aquisições, mas também pela inserção de novas categorias. No setor de artigos esportivos e moda, a adição da Netshoes merece destaque, uma vez que já era uma marca consolidada no mercado brasileiro e adicionou 1000 novos participantes à base de vendedores da Magazine Luiza, 4 milhões de clientes e em torno de R\$ 2,5 bilhões em GMV (*Gross Merchandise Value*), gerando um crescimento acumulado de 90% somente nos 2 últimos trimestres de 2018; no setor de cosméticos, a Época Cosméticos também foi incorporada, registrando crescimento de 167% nas suas vendas. Mesmo que o valor desta última não seja tão significativo, a contribuição que a mesma dá para o objetivo da Magazine Luiza de se tornar um *one-stop app* é relevante.

De acordo com o release feito pela Magazine Luiza juntamente dos resultados financeiros do 2T 2020, a sinergia apresentada pelas empresas que foram adquiridas também evidencia o sucesso na estratégia de aquisições da empresa, com a Netshoes apresentando no primeiro trimestre o maior lucro líquido da sua história e a Época Cosméticos apresentando lucro, ultrapassando a barreira de 1 milhão de clientes ativos e crescendo 167%.

Este SuperApp também passou a oferecer produtos de supermercado e de bens de consumo, como fraldas, produtos de limpeza e higiene. A expansão da oferta de produtos de supermercado, bens de consumo e das parcerias criadas levou novas marcas a estarem presentes na plataforma do SuperApp, entre elas Ambev, Coca-Cola, Nestlé, Unilever, P&G, entre outras. Além disso, por conta da aquisição da Startup Aiqfome, concorrente do Ifood no ramo de delivery de comidas, o grupo pretende acrescentar este serviço aos já diversos outros ofertados no seu aplicativo ainda em 2020, aumentando com isso o número de visitas diárias ao aplicativo, diminuindo o ticket médio, aumentando as vendas, o tráfego e a geração de dados no aplicativo, através

da oferta de produtos e serviços complementares, e por consequência o seu potencial na estratégia de *Cross Selling*.

5.1.5 Serviços

O Magazine Luiza pautou parte de sua estratégia na ampliação da oferta de produtos na plataforma do *marketplace*. Além disso, muitas movimentações foram feitas para fortalecer as áreas de suporte e a oferta de serviços financeiros, incluindo diversas aquisições e investimentos estruturantes.

Avaliando a forma como a empresa pretende se posicionar no mercado e o entendimento que a equipe de gestão tem do futuro, pensando em explorar (i) o efeito de rede, que demanda obrigatoriamente maior capilaridade e alcance físico e virtual, (ii) a crescente digitalização do padrão de consumo e (iii) o uso intensivo de dados, fica mais fácil de entender as movimentações da companhia.

5.1.6 Tecnologia

Na estrutura de serviços do ecossistema digital da Magazine Luiza, algumas merecem destaque pela importância e, sobretudo, pela forma como conversam com a estratégia geral da companhia. A Hub Sales, por exemplo, é responsável pela conexão Factory to Consumer. De maneira geral, é a conexão de fabricantes às plataformas da Magazine Luiza, que gera visibilidade e gera vendas. Esse investimento apresenta uma sinergia com vários pontos já explorados do planejamento estratégico da companhia. Sem dúvida, enxergar-se como uma empresa de tecnologia foi um turning point para a Magazine Luiza

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as margens com vendas são reduzidas. Para evitar perder de rentabilidade, é importante reduzir ao máximo as suas despesas operacionais, maximizar o giro do estoque e se destacar da competição, caminhando no sentido de se tornar um “plano”, como descrito por Zeng (2018). Com esse objetivo em mente, reduzir custos também gera efeitos no preço. Se é possível vender produtos similares por preços menores por conta da sua própria estrutura F2C, estamos diante de uma vantagem competitiva importante, ainda mais em um ambiente com grandes *players*.

Além da Hub Sales, vale também destacar a aquisição da Canaltech, página especializada em notícias e análises de produtos tecnológicos, como celulares, notebooks e dados em geral, com um total de 24 milhões de visitantes únicos, e da Inlocomedia, empresa que oferece soluções de marketing, de segurança digital e tecnologia de publicidade via geolocalização, com 80 milhões de visitantes únicos.

O uso intensivo de dados é uma estratégia bastante mencionada por Zeng (2018). Aprender a gerar informações úteis a partir dos dados que cada empresa tem a respeito dos seus clientes é cada vez mais importante. Toda a indústria de *online-ads* foi criada a partir de algoritmos que capturavam informações de localização e de pesquisas feitas online para gerar propagandas direcionadas, o que hoje representa grande parte do faturamento das principais empresas de tecnologia do mundo, de acordo com o site Visual Capitalist, um dos principais sites do mundo relacionados à tecnologia.

A Alphabet, *parent company* do Google, faz 84% do seu faturamento anual com *Ads*. O Facebook tem 98,5% do seu faturamento originário de propagandas nos dados de 2018.

Tabela 5 - Fontes de Faturamento Alphabet, Facebook

Empresa	Faturamento Total (em U\$ Bi)	Propaganda (Google Properties)	Advertising (Google Ads)	Other
Alphabet	\$ 136,80	\$ 96,30 70,39%	\$ 20,00 14,62%	\$0,60 0,44%
Empresa	Faturamento Total (em U\$ Bi)	Propaganda (Facebook Ads)	Pagamentos e outras taxas	
Facebook	\$ 55,80	\$ 54,96 98,50%	\$ 0,84 1,50%	

Fonte: Visualcapitalist.com. Elaboração própria

Explorar dados e monetizar as propagandas que são feitas nos domínios de propriedade da empresa é uma estratégia bastante difundida entre as *big techs*. Inclusive, a partir do momento em que a gestão de Magazine Luiza passa a se identificar como uma empresa de tecnologia, a maior parte das suas aquisições também são no sentido de ampliar a integração e oferta de serviços de tecnologia dentro do Marketplace, com o objetivo de tornar sua rede de valor cada vez mais atrativa.

5.1.7 Varejo

Tratando do core do Magazine Luiza, o serviço que chama atenção pela sinergia e pela conexão com a estratégia de gerar efeito de rede e complementaridade por meio dos serviços (Figura 40).



Figura 40 - Parceiro Magalu

Fonte: Apresentação de Resultados 2T20. Elaboração própria.

O Parceiro Magalu apresenta 2 tipos de serviços: o primeiro é feito para proprietários de lojas físicas ou pequenas lojas virtuais que buscam ampliar a visibilidade da sua marca e expandir o seu público; o segundo serviço é para autônomos que buscam uma renda extra.

Para os donos de pequenas lojas, o processo de se tornar um Parceiro Magalu passa pela criação de uma loja virtual e inserção da loja no *marketplace* da Magazine Luiza, que por sua vez oferece a entrega dos produtos vendidos e dados em tempo real, mas recebe 3,99% de cada venda realizada. No caso dos autônomos, a grande vantagem é poder criar uma loja virtual, vender os produtos do sortimento da Magazine Luiza e gerar uma renda.

6 Estudo de Caso - Análise do Ambiente Interno

Neste capítulo utilizaremos algumas das ferramentas de análise e planejamento estratégico apresentadas no capítulo 2, para analisar e interpretar a estratégia do Magalu, apresentada no capítulo 5, para entender e identificar quais foram os fatores chave que levaram ao grupo Magazine Luiza, obter as vantagens competitivas que lhes possibilitaram obter os retornos acima da média obtidos nos últimos anos.

Analisar o ambiente interno da empresa passa, inevitavelmente, por um aprofundamento do que é definido como o ciclo da transformação digital, que começou em 2015. Esses ciclos foram explorados no tópico 4.1 e são exatamente as mesmas nomenclaturas usadas no site da empresa.

Dois motivos subsidiaram a decisão de analisar o ambiente interno a partir dessa segmentação. Os anos que antecederam o ciclo da transformação digital, contaram com uma série de movimentos que permitiram a estruturação da empresa: IPO, investimento de empresas de *private equity*, aquisições para expandir a atuação geográfica, expansão do portfólio de serviços ofertados e início da operação online.

Esses investimentos permitiram a preparação da Magazine Luiza para um futuro do Varejo muito distinto do que era visto até o momento. A percepção de que a empresa conseguiu se estruturar para o futuro foi a mesma que o mercado financeiro (Figura 41) teve através da precificação das ações.

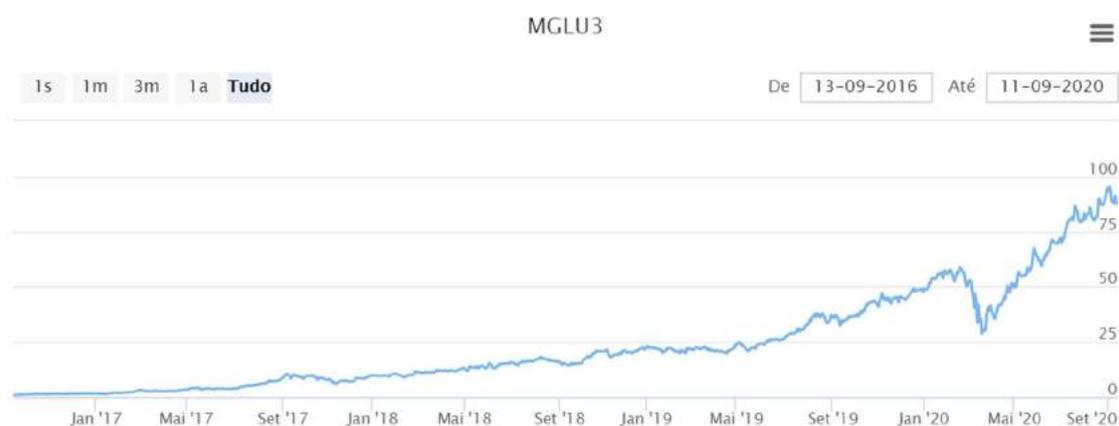


Figura 41 - Evolução preço MGLU3

Fonte: InfoMoney.com.

O preço das ações, que nunca havia passado dos R\$ 2,00 desde sua estreia na bolsa de valores em 2011, o fez pela primeira vez em 2017 e, partir daí, se valorizou até atingir o valor máximo de R\$ 27,33 no fechamento de 06 de novembro de 2020, mesmo após passar por dois desdobramentos de ações.

Analisando os recentes relatórios de administração, fica cada vez mais clara a importância que as melhorias estruturantes que surgiram antes de 2015 e continuaram, para a estratégia de digitalização da companhia.

6.1 Mudança do *Guidance*

O ano de 2015 foi bastante intenso para a Magazine Luiza. Após os inúmeros investimentos feitos em logística, com a melhoria na sua capilaridade de transporte e construção de centros de distribuição para agilizar o processo de entrega, na automação das suas operações e transformação organizacional, a equipe de gestão preparou um plano para o futuro que orbitava em torno de uma palavra: digitalização.

A primeira vez que esse termo passou de uma perspectiva futura para figurar como o centro de toda a estratégia da empresa foi em 2015. De acordo com o próprio relatório de administração da companhia, “A principal estratégia da Companhia para os próximos cinco anos é a transformação digital. Nosso objetivo é transformar o Magazine Luiza, passando de uma empresa de varejo tradicional com uma forte plataforma digital, para uma empresa digital, com pontos físicos”.

A partir dessa afirmação, foram estabelecidos os pilares que guiarão todas as ações da companhia nos seguintes anos:

1. Inclusão Digital: fazer com que o público utilize mais o site e aprenda sobre novas tecnologias e os novos produtos que estão chegando no país.
2. Digitalização das lojas físicas: com o objetivo de melhorar a experiência dos clientes em lojas físicas, principalmente, o Mobile Vendas, que preparou algumas lojas para realizarem vendas pela internet, o Mobile Montador, responsável pela digitalização dos pedidos de montagem e otimização da rota dos montadores e o Mobile Estoquista, que surgiu para reduzir o tempo de espera para retirada de produtos nas lojas físicas, foram projetos que surgiram em conjunto para começar um processo mais abrangente de digitalização de todas as operações, começando nos centros de distribuição e terminando na entrega para o consumidor final.
3. Multicanalidade: a multicanalidade funciona não só com a criação de mais canais de venda além da loja física (neste caso, o *e-commerce*), mas também na estratégia de operação logística. A empresa vislumbrava conseguir aproveitar a melhoria da sua malha logística para vender os produtos que estavam no *e-commerce* também nas lojas físicas e, além disso, conseguir reduzir o custo de frete compartilhando os veículos que fazem as entregas do *e-commerce* com as lojas físicas.

4. Plataforma digital: foi no ano de 2015 que surgiu a ideia de aproveitar a estrutura do site da Magazine Luiza como um *marketplace*. Cinco anos depois, vemos esse modelo como um dos principais motivos para o aumento do mix de produtos vendido pela companhia, o que potencializou o efeito de rede (explorado no tópico 5.2).
5. Cultura Digital: o processo de digitalização passa pela alteração da mentalidade e, sobretudo, pela criação do LuizaLabs em 2014. A importância de se ter criado uma unidade estratégica 100% focada em tecnologia e em tornar digitais as operações da Magazine Luiza demonstra que o conceito foi levado à prática. Mais do que isso, mostrou um entendimento maior do futuro do varejo e de como conciliar o online com os pontos físicos.

Além de todos esses pontos, fica claro que 3 movimentos também ganharam bastante importância: o processo de sucessão iniciado no começo do ano de 2015, com Frederico Trajano assumindo a presidência da companhia para dar início ao processo de transformação digital; o foco em cortar despesas, que começou com o aproveitamento da multicanalidade, mas também passou pela não renovação dos patrocínios do Campeonato Brasileiro em 2015 e revisão dos gastos com marketing. Por fim, uma melhor gestão de caixa, que posteriormente se mostrou extremamente importante, uma vez que possibilitou as aquisições de empresas no processo estratégico da Magazine Luiza de se tornar um “plano”.

6.2 SWOT

A matriz de análise SWOT do Magazine Luiza, foi elaborada com o objetivo de identificar com clareza as vantagens competitivas, brechas de mercado, pontos de melhoria e fatores que possam ameaçar a continuidade do negócio, conforme verifica-se na figura 42, a fim de mostrar quais são as suas forças e fraquezas, e a quais oportunidades e ameaças a empresa está exposta. A análise mais detalhada de cada item da matriz está exposta no Anexo I.

FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Cultura Inovadora	Empresa Nacional
	Cultura Digital	Baixa Diferenciação
	Digitalização	
	Estrutura Logística	
	Gestão	
	Marca	
Gestão de Caixa		
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Consolidação	Aumento da Competição (Entrada de Players Internacionais)
	Economia Compartilhada	Crise Econômica
	M&A	

Figura 42 - Matriz SWOT do Magazine Luiza

Fonte: Elaboração Própria

6.3 Análise de recursos internos

Como explicitado o item 2.4, a análise de recursos internos é uma ferramenta utilizada para identificar quais são as vantagens competitivas de uma empresa, e quais delas são sustentáveis e quais não são. Para realizar tal análise nos debruçamos sobre os recursos do Magalu, a fim de identificar como eles se agrupavam e criavam as capacitações organizacionais da companhia, e dentre estas identificar quais delas se tornaram competências essenciais para o grupo e deram origem as vantagens competitivas que fizeram com que a companhia conseguisse retornos acima da média no período analisado.

6.3.1 Recursos

Como já explicitado no item 2.4, alguns dos recursos de uma empresa são tangíveis, enquanto outros são intangíveis. Por definição IRELAND et al. (2017) diz que os Recursos Tangíveis são ativos que podem ser vistos e quantificados, e são mais fáceis de ser imitados por concorrentes, enquanto os Recursos Intangíveis são ativos profundamente enraizados no histórico das organizações e que foram acumulados com o tempo. Esses ativos estão fortemente ligados aos padrões e rotinas das empresas e são difíceis de serem analisados e imitados pelos concorrentes.

Para analisar os recursos do Magazine Luiza, dividimos os mesmos em categorias de recursos tangíveis e intangíveis, sendo eles:

- Recursos Tangíveis:

Recursos Tangíveis	Capacitações	Descrição
Financeiros	Posição de Caixa	Atualmente a empresa possui uma posição de caixa extremamente positiva ultrapassando a casa de R\$ 6 bilhões em 2020.
	Capacidade de Captação	Devido ao sucesso de sua gestão a empresa possui uma ótima saúde financeira, tendo fácil acesso a captação de recursos tanto por meio de novas emissões de ações quanto por meio de emissão de dívida.
	Geração de Caixa	A empresa vem gerando lucros sucessivamente nos últimos anos de operação, que em conjunto de uma ótima gestão financeira e captação de recursos demonstraram uma alta capacidade de gerar caixa.
	Nível de Alavancagem	Por conta da alta capacidade de gerar caixa e captar recursos por meio de emissões de ações, a empresa apresenta hoje um dos níveis mais baixos de endividamento da sua história.
Organizacionais	Capacidade de Empréstimo	A empresa possui em seus serviços financeiros uma parte relevante de suas receitas, e rentabiliza o seu caixa através do Luizacred (Cartão de Crédito), do Magalu Pagamentos (Adiantamento de Recebíveis para os sellers) e demais serviços oferecidos.
	Controles Internos	Após o processo da digitalização do Magalu, todos os controles da companhia passaram a ocorrer de forma digital, por meio de sistemas que interligam desde o processo de venda da loja física, a contagem de estoque, até os fluxos financeiros.
	Operação Integrada	Com a digitalização, o grupo passou a operar de forma totalmente integrada, possibilitando o ganho de eficiência e produtividade, esperados de uma empresa multicanal.
	Estrutura de Apresentação de Relatórios	Os relatórios administrativos e demonstrativos de resultados da companhia conseguem passar para seus stakeholders de forma clara e objetiva a estratégia da empresa. Além de apresentar seus resultados em diversas áreas de forma a gerar uma fácil compreensão, e de forma transparente.
Físicos	Centros de Distribuição	A empresa possui 12 centros de distribuição espalhados pelo Brasil, que geram capilaridade para a sua operação logística.
	Lojas Físicas (Centros Avançados de Compra e Distribuição)	A empresa possui hoje mais de 1000 lojas físicas, que funcionam não só como lojas tradicionais, mas como centros de distribuição avançados, possibilitando o aumento da eficiência e velocidade das entregas do grupo.
	Frota Logística	O Magalu possui uma das malhas logísticas mais desenvolvidas do Varejo nacional, tendo em seu ecossistema a startup de tecnologia logística Logbee, 12 centros de distribuição, mais de 4000 microtransportadores e motoristas Logbee, e mais de 1000 centros avançados de compra e distribuição, que é como eles apelidaram as suas lojas físicas.
	Estoque de Produtos	O Magalu possui acesso a um amplo estoque de produtos, ampliado pela adição do estoque dos sellers de seu marketplace, chegando em 2020 a mais de 16,8 milhões de itens disponíveis.
Tecnológicos	Operação Digitalizada (Estrutura de TI)	Hoje o Magazine Luiza se denomina uma tech company, pois, segundo sua diretoria afirmou no relatório de administração de 2018, "não há no Magazine Luiza processo algum que seja analógico", para isso a empresa desenvolveu uma estrutura robusta de TI para dar suporte a toda essa operação de forma digital e integrada.
	Softwares Próprios	O Processo de digitalização do Magalu ocorreu de forma orgânica, com softwares e tecnologias sendo desenvolvidas dentro da empresa. No seu centro de inovação Luzalabs, foram criados diversos softwares para digitalizar os processos de venda, de estoques, de entrega, entre outros. Esses softwares exclusivos aumentaram a produtividade da empresa e reduziram os custos da operação.
	Geração de Dados	Todas as vendas processadas, visitas aos sites e aplicativos do grupo, acessos aos sistemas por meio dos funcionários e dos sellers, geram uma imensidão de dados, que podem ser utilizados de diversas maneiras para gerar valor para a empresa, como por exemplo publicidades, ou tomadas de decisões.
	Site/App	O Magalu possui uma estrutura de e-commerce baseada em seus sites e aplicativo, que alcançou em 2020 mais de 30 milhões de usuários ativos toda a tecnologia, marcas registradas e segredos comerciais por trás dessa operação são recursos importantíssimos para a companhia.
	Marketplace	O Marketplace do Magalu ajudou a expandir a operação com uma velocidade que não seria possível utilizando somente o estoque do grupo. Hoje a plataforma possui mais de 32 mil sellers cadastrados e mais de 16,8 milhões de SKUs (itens oferecidos) para o e-commerce do grupo.

Figura 43 - Recursos Tangíveis do Magalu

Fonte: Elaboração Própria

- Recursos Intangíveis:

Recursos Intangíveis:	Capacitações	Descrição
Recursos Humanos	Capacidade da Gestão	A empresa vem conseguindo entregar financeiramente números acima da média do mercado, e implementando estratégias complexas com grande efetividade. Além disso eles vem apresentando uma forte capacidade analítica e visionária para planejar o futuro da empresa de forma que a possibilita ganhar mercado e crescer acima de seus pares.
	Ambiente de Trabalho	A empresa é reconhecida nacionalmente como uma das melhores empresas para se trabalhar, tendo figurado entre as 25 melhores empresas para se trabalhar no Brasil desde 1996, estando figurando no top 5 desde 2018.
Recursos de Inovação	Núcleo de Inovação (LuizaLabs)	Núcleo de Inovação dedicado, responsável pela criação e desenvolvimento das tecnologias utilizadas no processo de transformação digital da companhia e funcionando como uma aceleradora de startups, possuindo mais de 750 engenheiros e cientistas dedicados a inovar e digitalizar a companhia.
	Cultura Inovadora	O Grupo possui em sua essência um forte DNA inovador, sendo sempre um dos primeiros players a implementar as novas tecnologias em sua operação, foi assim com o início do e-commerce, com a venda mobile, com a digitalização, com o marketplace, com a sua seguradora entre outros diversos serviços lançados e implementados pelo grupo.
Recursos Relacionados à Reputação	Marca	Segundo a nova edição do ranking BrandZ Brasil, feito pela Kantar em parceria com a WPP, o Magazine Luiza se tornou em 2020 a quarta marca mais valiosa do Brasil, atingindo o valor de US\$ 5,1 bilhões, um avanço de 124% na comparação anual.
	Reputação Positiva com Mercado de Capitais	O Magazine Luiza se tornou uma das empresas mais bem conceituadas na bolsa brasileiro nos últimos anos, apresentando ano após ano retornos acima da média, e conseguindo entregar de forma eficiente as suas metas e cumprindo seu planejamento, gerando com isso uma forte reputação e passando confiança para o mercado.
	Reputação Positiva com os Clientes	O Magalu se digitalizou, integrou as suas operações e se expandiu, aumentando com isso a sua eficiência, sua oferta de produtos, e a percepção de valor agregado ao cliente, tudo isso gerou uma reputação positiva com seus clientes alcançando um score de 8,3 de um máximo de 10, no ano de 2020 (dados até outubro de 2020), no site ReclameAqui, que mede a satisfação dos clientes. Sendo esta pontuação considerada ótima pelo site e uma das maiores pontuações entre os varejistas.

Figura 44 - Recursos Intangíveis do Magalu

Fonte: Elaboração Própria

6.3.2 Capacitações

Tendo em vista que as capacitações são principalmente baseadas no desenvolvimento, realizações e trocas de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa, e que elas são normalmente criadas em áreas funcionais específicas, a análise do Magazine Luiza foi realizada a partir da divisão da companhia em sete principais áreas funcionais e suas capacitações.

- Distribuição:

- Uso Efetivo de sua estrutura logística
 - Com o objetivo de se tornar a empresa com a entrega mais rápida do país, o Magazine Luiza vem investindo muito em inovar na gestão da sua logística. Em 2018 a empresa adquiriu a startup de tecnologia logística Logbee, incorporando a plataforma de entrega de encomendas leves via courier da Logbee (que está concentrada na capital paulista) às transportadoras que trabalham em todo o território nacional com a Magazine Luiza. Além disto, passou a implementar e utilizar diversas estratégias e técnicas logísticas para reduzir os tempos de entrega, entre elas o *Cross-Docking*, *Ship-from-store* e o retire na loja. Todo esse investimento e inovação na área logística da empresa gerou um aumento na produtividade e uma redução nos prazos de entrega, com a companhia alcançando no segundo trimestre de 2020 a marca de 35% de suas entregas totais em até 24h, segundo a mensagem da diretoria presente na Divulgação de Resultados do 2º Trimestre de 2020 do Magazine Luiza, essa marca foi alcançada principalmente por conta da aceleração da implementação da estratégia de *Ship-From-Store*, modelo de logística, que transforma cada loja em um pequeno centro de distribuição. Assim, quando seu cliente realizar uma compra de forma online, o sistema vai identificar qual a loja mais próxima o endereço de entrega e dessa forma agilizar o processo logístico.

- Prestação de serviços logísticos aos *sellers*
 - Os serviços de logística no Brasil ainda são pouco desenvolvidos, e são considerados um recurso muito importante para o desenvolvimento do *e-commerce*. Desta forma os principais *players* do *e-commerce* nacional, passaram a investir nesse elo de sua operação, e iniciaram uma corrida para montar a melhor estrutura possível, visando alcançar com isso a entrega mais rápida do país. Porém, a maior parte dos varejistas não possuem frotas logísticas avançadas como os grandes *players* do mercado e dependem prioritariamente dos serviços de baixa confiabilidade dos correios e das demais empresas de entregas. Dessa forma, o Magalu identificou que ao desenvolver a sua estrutura logística passou a possuir um serviço de entregas de qualidade e criou o Magalu Entregas, serviço de logística para terceiros que em 2020 passou a ser utilizado por mais de 85% dos *sellers* de seu *marketplace*, sendo destes 800 já aderentes ao modelo de *Cross-Docking*.

- Recursos Humanos
 - Motivar, Capacitar e manter funcionários
 - A empresa é reconhecida nacionalmente como uma das melhores empresas para se trabalhar, tendo figurado entre as 25 melhores empresas para se trabalhar segundo o ranking Great Place to Work no Brasil desde 1996, e figurando no top 5 desde 2018.
 - Diversidade
 - De acordo com a pesquisa “a diversidade como alavanca de performance”, realizada em 2018 pela McKinsey, existe uma forte correlação entre diversidade étnica e de gênero e lucratividade. Em números, empresas com uma maior diversidade de gênero em suas equipes executivas eram 21% mais propensas a ter lucratividade acima da média de seus pares nacionais, além disso, com relação à diversidade étnica e cultural, os dados de 2017 indicavam que empresas com maior diversidade étnica em suas equipes executivas, apresentavam 33% de probabilidade de performance superior a de seus pares. Seguindo está linha de pensamento, e visando a inclusão social, o Magazine Luiza abriu um processo de trainee exclusivo para negros em 2020, com o intuito de aumentar a diversidade étnica em suas posições de liderança. Além disso, a empresa já possui uma forte diversidade de gênero em seu quadro de funcionários, tendo uma divisão próxima de 50% entre homens e mulheres. Ao olhar para os setores de liderança, o Magalu se destaca por ser uma das 9 empresas listadas na B3 que possui ao menos 3 mulheres em seu conselho de administração, dentre um universo de mais de 500 empresas. Além disso, a diretoria do grupo tem uma composição com 25% de diretoras, enquanto segundo a pesquisa da PNAD contínua de 2019, apontou que as mulheres representam em média apenas 14% dos cargos de liderança nas empresas brasileiras.

- Sistemas de Gerenciamento da Informação
 - Operação Digital e Integrada
 - O ciclo de digitalização do Magazine Luiza iniciado em 2015 tinha por objetivo digitalizar todas as operações da companhia, e transformar uma empresa analógica em digital. Segundo o relatório de administração da empresa de 2018, o processo de transformação da companhia foi realizado com sucesso, e hoje, não há no Magazine Luiza processo algum que seja analógico, e desta forma o grupo passou a operar de forma digital e integrada. Como exemplo, o Magalu passou a integrar todos os seus

pedidos com os seus centros de distribuição que conseqüentemente se integraram com todos os entregadores para que sejam otimizadas as rotas de entrega, reduzindo assim o tempo das entregas, e aumentando a sua eficiência e produtividade.

- Uso Intensivo de Dados

- Conforme explicitado pelo Ming Zeng, em seu livro “Alibaba Estratégia de Sucesso”, o uso intensivo de dados é uma das principais ferramentas estratégicas das empresas digitais. Tudo isso sendo baseado em inteligência de dados com o objetivo de gerar iterações de produtos e serviços de acordo com a resposta e a atividade dos consumidores, e conseguir aproveitar a imensa quantidade de dados que são gerados na utilização da plataforma/ecossistema para criar os algoritmos de *machine learning* que ajudarão na personalização das recomendações de serviços e produtos e na automatização das decisões comerciais. Com uma operação totalmente digitalizada e integrada a quantidade de dados processados pelos servidores do Magazine Luiza é impressionante, e saber utilizar esses dados para conhecer o perfil de seus clientes, realizar tomadas e decisões, recomendar produtos, gerar score de crédito e até mesmo montar uma estrutura de online ads vem diferenciando o Magalu dos seus pares. O Magalu se enxerga como uma *tech company*, pensa como uma *tech company* e encara o uso intensivo de dados como uma prioridade em seu negócio, e para isso possui no Luizalabs mais de 750 engenheiros e cientistas da computação e analistas de dados, trabalhando para utilizar de forma inteligente e intensiva todos os dados gerados pela operação do Magalu.

- Marketing

- Posicionamento de Marca Bem Sucedido

- O Magalu entendeu que estava entrando em uma nova era e decidiu assumir um posicionamento nesse novo ciclo. O Grupo foi um dos primeiros a entender como funcionava a multicanalidade, e se beneficiar disto. Ela decidiu criar um contato cada vez mais intenso e frequente com o seu público sendo ativa nas redes sociais, principalmente por meio do seu avatar a “Lu do Magalu”, com a intenção de criar uma relação mais humanizada com os clientes. Desta forma o Magalu conseguiu transformar o seu avatar em uma *influencer* digital e criar uma conexão com os seus clientes por meio das redes sociais, e criar campanhas como a campanha realizada em 2017

onde foi criado um perfil da “Lu” no Tinder onde os usuários que dessem *Match* com ela ganhariam descontos nas compras no aplicativo do Magalu, dessa forma o grupo foi se posicionando como uma empresa moderna e próxima de seus clientes em diversos lugares, tanto na TV, como nas lojas físicas, como nas redes sociais. Além disso, através de seu avatar a marca vem se posicionando em questões sociais como a preservação do meio ambiente, na luta contra o câncer, contra o racismo, contra a violência contra a mulher, e nesse caso em específico chegou a criar um botão de denúncia dentro do seu aplicativo, para que as vítimas de violência doméstica pudessem denunciar seus agressores enquanto fingiam fazer compras no aplicativo da loja. Sendo o caso de posicionamento mais recente o no combate ao Covid 19, e segundo uma pesquisa realizada pela ESPM Rio por conta da forma que a empresa lidou com a pandemia foi a marca mais bem avaliada pelos clientes. A pesquisa quantitativa apresentou quais foram as cinco principais marcas que foram lembradas de forma positiva por seus valores sociais. A primeira empresa apontada pelos entrevistados foi o Magazine Luiza, em segundo lugar, está Ambev, seguida por Rede D’Or, Itaú e iFood, respectivamente.

- Serviço Eficaz de Atendimento ao Cliente
 - Todo o investimento em logística e digitalização do Magalu, em conjunto com todo o desenvolvimento da multicanalidade do grupo foi desenvolvido pensando em melhorar a experiência do usuário. Com isso o grupo vem apresentando um dos maiores scores no site Reclame Aqui, com uma pontuação de 8.3 de 10, o que lhe rendeu o selo RA1000, que segundo a definição do site as empresas que possuem este selo, demonstram a seus consumidores o compromisso que possuem com o pós venda, elevando o grau de confiança em sua marca, produtos e serviços. Além disso, em pesquisa realizada em janeiro de 2020, pela consultoria Opinion Box, especializada em pesquisas de mercado, o Magazine Luiza apresentou o NPS (*Net Promoter Score*) mais alto dentre 18 principais *e-commerces* do Brasil, atingindo a marca de 64 pontos. Como o NPS é uma metodologia de pesquisa utilizada para medir a lealdade dos clientes, isso mostra o alto nível de satisfação dos clientes do Magalu. Essa ideia fica ainda mais nítida quando checamos no site Reclame Aqui a porcentagem de clientes que voltariam a fazer negócios com o Magazine Luiza, e este número alcançou

75% em 2020, frente a valores de 50,8% das Casas Bahia, 50,2% do Ponto-Frio e 62,6% do Mercado Livre.

- Atuação em *Online-Ads* (Publicidade)
 - Toda a indústria de *online-ads* foi criada a partir de algoritmos que capturavam informações de localização e de pesquisas feitas online para gerar propagandas direcionadas. Contando com cada vez mais visitas em seus sites e aplicativos, gerando dados de localizações e pesquisa de seus clientes o Magalu decidiu investir também em *online-ads*, visando rentabilizar todo o fluxo de clientes que acessam diariamente o seu ecossistema digital. Para isso criou o MagaluAds, que segundo a mensagem da diretoria, publicada na Divulgação de Resultados do 2º Trimestre de 2020, possibilitará que milhares de parceiros do Magalu (*sellers* do *marketplace* e fornecedores) promovam suas marcas e produtos de forma, ao mesmo tempo, segmentada e abrangente. Dessa forma será possível ampliar a divulgação de milhões de produtos disponíveis na plataforma do Magalu e acelerar a monetização de sua audiência digital, formada por cerca de 80 milhões de visitantes únicos ao mês.
- Gestão
 - Eficiência na Gestão Estratégica
 - Conforme explicitado no capítulo 2 O processo de administração estratégica, de acordo com IRELAND et al. (2017), é definido como o conjunto total de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O Sucesso e a eficiência de uma gestão estratégia está em os gestores da companhia após analisarem os ambientes internos e externos montarem planos estratégicos capazes de gerar retornos acima da média da indústria que ela está inserida de forma sustentável, como por exemplo a decisão de transformar a empresa em uma tech company, através de seu plano de digitalização. Além de enxergar a necessidade de se adequar a uma realidade e se adequar a ela através dos conceitos do *Smart Business* apresentados pelo Ming Zeng. Ao analisarmos os números do Magazine Luiza em comparação aos seus pares, conforme exposto no capítulo 4, notaremos que essas decisões estratégicas levaram a empresa a apresentar o tão desejado retorno acima da média de seus pares.

- Eficiência na Gestão Financeira
 - De acordo com ROSS et al. (2013) a gestão financeira de uma empresa deve de modo geral ser capaz de responder de maneira eficaz três questões, sendo elas: 1- Quais investimentos de longo prazo você deve fazer? 2 - Onde você conseguirá o financiamento de longo prazo para pagar o investimento? Através de capital próprio ou de terceiros? 3 – Como administrará suas atividades financeiras diárias, tais como cobrança dos clientes e pagamentos dos fornecedores? A partir desta premissa, ao analisar a gestão financeira do Magalu nos últimos anos, baseando-se nos indicadores financeiros, nas movimentações societárias, nos investimentos e aquisições do grupo, se torna nítido que o grupo possui uma gestão financeira altamente eficiente e profissional, e que ela contribui de forma contundente para viabilizar que a empresa efetue o seu plano de negócios e atinja os retornos acima da média que vem apresentando nos últimos anos. Como exemplo disso, podemos pontuar o seu endividamento que durante o período analisado de 2014 a 2019 apresentou uma redução significativa, reduzindo sua relação de dívida bruta sobre EBITDA de 283% em 2014 para 48% em 2019.
- Eficiência na Integração de Empresas Adquiridas
 - O Crescimento e expansão do Magalu é historicamente impulsionado através de aquisições, desde as primeiras redes varejistas adquiridas nos anos 70, os sites de e-commerce como exemplo do Netshoes, até as startups de diversos setores satélites a operação de varejo, como é o caso da Logbee. Porém, esse tipo de processo é altamente trabalhoso e a integração de empresas adquiridas é algo que já causou muito prejuízo a diversas empresas ao longo dos anos. Apesar disto, ao analisar o histórico de aquisições do grupo, nota-se um padrão de extremo sucesso em suas operações, sendo o caso mais recente representado pelo primeiro trimestre de lucro na história da Netshoes, informado no release feito juntamente dos resultados financeiros do grupo no segundo trimestre de 2020, a sinergia apresentada pela empresa que foi adquirida evidencia o sucesso na estratégia de aquisições de empresas.
- Capacidade de Executar o Planejamento Estratégico
 - Ao acompanhar a história e o desenvolvimento do Magazine Luiza, através de seus demonstrativos de resultado e das mensagens da diretoria nelas anexadas, é possível ter uma visão clara e transparente do planejamento estratégico da mesma, e ter um acompanhamento de como e quando ele foi

posto em prática e quais foram seus resultados. Ao analisar os últimos anos através destes relatórios fica nítido que a empresa desenvolveu a capacidade de executar de forma eficiente o seu plano estratégico, tendo como exemplo mais recente o sucesso em seu plano de digitalização iniciado em 2015, com planejamento de levar 5 anos para ocorrer e que foi finalizado em 2018, tendo sido realizado com uma antecedência de 2 anos, dando espaço para a companhia, iniciar novos planos estratégicos antes do esperado inicialmente.

- Pesquisa & Desenvolvimento
 - Desenvolvimento de Tecnologias Próprias e Exclusivas
 - Como explicitado anteriormente, o Processo de digitalização do Magalu ocorreu de forma orgânica, com softwares e tecnologias sendo desenvolvidas dentro da empresa. No seu centro de inovação Luizalabs, foram criados diversos softwares para digitalizar os processos de venda (Mobile Vendas), de estoques (Mobile Estoquista), de entrega (Mobile Entrega), entre outros. Esses softwares exclusivos aumentaram a produtividade da empresa e reduziram os custos da operação. A empresa decidiu internalizar a produção dessas tecnologias e criar o seu núcleo de digitalização, e hoje tem um centro de tecnologia avançada desenvolvendo softwares e pensando constantemente em modos de utilizar e desenvolver novas tecnologias para otimizar a operação do grupo.
 - Capacidade de Inovar, Se Transformar e Se Adaptar
 - Desde a sua fundação o Magazine Luiza passou por diversos ciclos do varejo nacional, e continuou crescendo durante os anos, até se tornar um dos maiores players como é atualmente. Para isso, teve de se transformar e se adaptar a cada ciclo, usando para isso muitas das vezes a inovação, sendo o exemplo mais atual disto o seu processo de transformação digital, que mudou a empresa de um varejo analógico para uma companhia totalmente digital e que a transformou em um dos maiores players do *e-commerce* nacional, sendo o varejo entre as 30 maiores marcas que mais cresce, conforme exposto no Ranking do Varejo 2019 do SBVC apresentando um crescimento de mais de 25% a.a. da receita bruta desde 2017, conforme exposto no relatório de administração de 2019.
- Operação
 - Uso Efetivo da Coordenação em Rede

- A coordenação de rede é a gestão semi-automática de múltiplas interações simultâneas para a conclusão de uma atividade. Seu grande objetivo é estabelecer a conexão de todos os participantes da cadeia: vendedores, compradores, fornecedores e agentes logísticos. Essa conexão é extremamente importante para que o fluxo dos “dados vivos” corra por toda a cadeia e subsidie tanto a tomada de decisão via algoritmos quanto o ciclo de Feedback C2B. Ao lado do uso da ciência de dados, a Coordenação em Rede é o que possibilita a forte relação entre os diferentes pontos da estratégia de uma companhia e se estende para fora da companhia. De maneira prática, buscamos o exemplo do Alibaba: o Taobao, maior *marketplace* da China, podia ter escolhido seguir com um modelo de negócios mais similar ao que já existia no eBay. No entanto, para maximizar o engajamento das pessoas dentro do *marketplace*, escolheram um modelo diferente de interação entre vendedor e consumidor, uma vez que criaram um sistema de mensagens que permitia a comunicação direta entre os 2 participantes da rede (no eBay, por exemplo, essa comunicação só podia ser feita dentro da plataforma), mesmo que fora da plataforma do Taobao. Obviamente, para incentivar que essas comunicações fossem feitas dentro do site, o Taobao ofereceu proteção das transações e serviços de garantia, por meio do Alipay. Ao mesmo tempo em que ligava vendedores e compradores, também criaram uma plataforma de marketing para ligar os vendedores do *marketplace* a pequenos websites. Outra forma de utilizar os componentes da estrutura do Taobao para fortalecer a rede foi a utilização dos vendedores mais antigos como instrutores para os novos vendedores que entravam na plataforma, o que ficou conhecido como "Parceiros Taobao". Para ampliar a gama de serviços ofertados aos vendedores do *marketplace*, o Taobao começou a construir parcerias com prestadores de serviços independentes, que forneciam *skills* e softwares que não eram disponibilizados pela própria plataforma. O aproveitamento ótimo da rede permite uma infinidade de possibilidades a serem exploradas e cria uma série de oportunidades de novas ferramentas que vão retroalimentar e melhorar a integração interna. Traçando paralelos, o Magazine Luiza internalizou essa oferta de serviços como uma forma de espelhar a estratégia do Alibaba. Para o Alipay, o Magalu está aumentando sua gama de serviços financeiros, tendo lançado recentemente o Magalu Pay e o Magalu Pagamentos. Já para a oferta de serviços aos vendedores do *marketplace*, o Magazine Luiza estabeleceu o Parceiro Magalu, que é a

designação dos vendedores que usufruem das ferramentas e softwares desenvolvidos pela equipe do Magazine Luiza para marketing, gestão de negócio e planejamento.

○ Uso Efetivo de sua Plataforma de *E-commerce* (Site e App)

- A dinâmica competitiva do varejo vem mudando, e o principal catalizador de crescimento do setor atualmente são as vendas online, o Magazine Luiza identificou isto com antecedência e se preparou para aproveitar essa oportunidade, toda a sua estratégia de digitalização até a seu planejamento atual de se transformar de uma empresa com estratégia de linha para um ecossistema no formato de “plano”, foi todo baseado na estrutura de *e-commerce* que o grupo possui, em como rentabiliza-la cada vez mais e utiliza-la para acelerar o seu crescimento e mantê-lo acima da média do mercado conforme apresentado nos últimos anos. Para isso o Magalu visa transformar o seu aplicativo em um Super App, nos moldes dos super aplicativos chineses como o WeChat, colocando em prática o conceito de *one-stop-shop*, que transforma o aplicativo em um lugar onde os clientes entram para comprar qualquer tipo de produto e podem encontrar tudo que precisam e desejam em um só lugar, e para isso Magalu vem adquirindo demais empresas como a Época Cosméticos, Estante Virtual e Netshoes, além de ter lançado em 2017 o seu *marketplace* e desenvolver soluções para seus *Sellers* afim de expandir o número de itens ofertados em sua plataforma afim de expandir e capitalizar o efeito de rede gerando pela sua plataforma, ideia essa explicada no relatório de administração da companhia de 2019 com as seguintes palavras: “Este ano, a Netshoes completará duas décadas de existência. Esse empreendimento visionário agora não está mais sozinho. Ao se juntar ao Magalu, a Netshoes deixou de ser uma linha, no conceito de Ming Zeng, para se integrar a um “plano”. A empresa continua a ser líder absoluta no e-commerce de artigos esportivos e está entre as maiores varejistas digitais de moda do país. A diferença é que, agora, faz parte de um ecossistema muito maior e, assim, passa a ganhar com o efeito-rede.” Desta forma a Netshows continua especializada em artigos esportivos, mas passa a possuir economia de escala logística e de *back-office* por fazer parte do ecossistema do Magalu, o que explica a Netshows ter apresentado o seu primeiro trimestre de Lucro somente em 2020, após a aquisição por parte da companhia. Este tipo de ganho deve ocorrer com outras empresas adquiridas pelo grupo, pois conceitualmente

falando, o valor isolado de um negócio é significativamente menor do que o valor de sua contribuição individual ao ecossistema ao qual ele poderá ser integrado. Desta forma, fica nítido que o Magazine Luiza utiliza a sua plataforma de *e-commerce* como um meio para a criação do seu ecossistema e realizar a transformação da empresa de uma linha para um “plano”, visando se beneficiar cada vez mais do efeito de rede gerado por essa estratégia.

- Uso efetivo de seus recursos para ofertar diversos serviços a terceiros (*Magalu As a Service*)
 - Seguindo a ideia de se transformar em uma empresa no formato de “plano”, através da montagem de um ecossistema digital, baseado no conceito de *one-stop-shop*, a fim de se transformar no primeiro Super App brasileiro, o Magazine Luiza entendeu que para agilizar este processo ela necessitaria de parceiros, e partir de então montou o seu *marketplace*. Além disso, enxergou que para que ele se transformasse em um sucesso ela precisaria que uma das principais responsabilidades do grupo, como ecossistema, era de prover tecnologia e gestão aos seus Sellers. Entendendo que como partes de um mesmo organismo, é fundamental que todos os parceiros tenham os mesmos padrões de serviços, confiabilidade, formalidade e atendimento ao cliente que o Magalu mantém. Isso fez com que o MaaS (*Magalu as a Service*) se transformasse em um dos pilares estratégicos da companhia com o objetivo de levar aos seus clientes (Os Sellers) as melhores soluções possíveis tanto no âmbito financeiro, de logísticas, de marketing entre outros, sendo tudo isto feito de forma rentável, conforme explicitado no exemplo dado do MagaluPagamentos no relatório de administração da companhia de 2019, que diz: “No final de 2019, lançamos o MagaluPagamentos, hoje em fase de *roll out*. O foco desse serviço são os *sellers*. Com o MagaluPagamentos vamos, ao mesmo tempo, monetizar o crescimento acelerado do *marketplace* e monitorar a cadeia, com o controle do fluxo de pagamentos de nossos parceiros e a oferta de recursos para eles a taxas inferiores às do mercado.”.

6.3.3 Competências Essenciais

Por definição, as competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais. Elas são desenvolvidas

com o tempo, são fundamentadas na estratégia da companhia e refletem a personalidade e cultura organizacional de uma empresa.

Para identificar as competências essenciais do Magalu, utilizamos uma ferramenta composta por quatro critérios específicos de vantagem competitiva sustentável, tais critérios são capazes de determinar quais capacitações são competências essenciais, e estão expostos no quadro abaixo.

Capacitações Valiosas	Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades
Capacitações Raras	Não são muitos que as possuem
Capacitações Custosas de Imitar	<u>Históricas</u> : uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa
	<u>Causa Ambígua</u> : as causas e os usos de uma competência não são claras <u>Complexidade social</u> : relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes
Capacitações Não Substituíveis	Não existe equivalente estratégico

Figura 45 - Os quatro critérios específicos da Vantagem Competitiva

Fonte: IRELAND et al. (2017)

Logo, para que uma capacitação seja uma competência essencial, ela deve ser valiosa, rara, custosa para imitar e insubstituível. Caso uma capacitação não atenda um dos critérios acima, isso indica que ela não é uma competência essencial e não gera uma vantagem competitiva sustentável para companhia. Baseando-se nessa ferramenta nós analisamos e classificamos quais capacitações atendem aos quatro critérios, e geram as vantagens competitivas do Magalu, e que por consequência a possibilitou apresentar retornos acima da média nos últimos anos.

Área Funcional	Capacitações	É Valiosa?	É Rara?	É Difícil de Imitar?	É Insubstituível?	Consequências Competitivas
Distribuição	Uso Efetivo de Sua Estrutura Logística	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva
	Prestação de serviços logísticos aos sellers	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva
Recursos Humanos	Motivar, capacitar e manter funcionários	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
	Diversidade	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
Sistemas de Gerenciamento da Informação	Operação Digital e Integrada	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
	Uso Intensivo de Dados	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Marketing	Posicionamento de Marca Bem Sucedido	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
	Serviço Eficaz de Atendimento ao cliente	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
	Atuação em Online Ads (Publicidade)	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
	Eficiência na Gestão Estratégica	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
Gestão	Eficiência na Gestão Financeira	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
	Eficiência na Integração de Empresas Adquiridas	SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem Competitiva Sustentável
	Capacidade de Executar o Planejamento Estratégico	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
Pesquisa e Desenvolvimento	Desenvolvimento de Tecnologias Próprias e Exclusivas	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	Paridade Competitiva
	Capacidade de Inovar, se transformar e se adaptar	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
Operação	Uso Efetivo da Coordenação em Rede	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável
	Uso efetivo da sua plataforma de E-commerce (Site e App)	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
	Uso efetivo de seus recursos para ofertar diversos serviços a terceiros (Magalu As a Service)	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva

Figura 46 - Quadro de Identificação de Competências Essenciais

Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo exposto no livro *Administração Estratégica/ IRELAND et al. (2017)*

Como é possível notar na figura acima, muitas das capacitações do Magalu não são competências essenciais, e a possibilita somente possuir paridade competitiva entre seus concorrentes. Isso demonstra como o setor de varejo é competitivo e como é difícil se diferenciar dentre os seus *players*. Porém, principalmente em capacitações nas áreas de Recursos Humanos, Marketing e Gestão, o Magalu apresenta diversas capacitações, identificadas como competências essenciais sendo as principais responsáveis pelos retornos acima da média da empresa. Isso já era esperado pois, as vantagens encontradas no setor de varejo dificilmente são frutos de um produto ou serviço diferenciado e exclusivo, por conta de, dificilmente se encontrar exclusividades dentro

desse setor, que é amplamente conhecido como um setor de concorrência por preço. Por isso, grande parte das competências essenciais do Magalu são frutos dos recursos intangíveis da empresa, sendo a maioria fruto de conhecimento e experiência por parte da gestão no setor de varejo e e-commerce, da sua digitalização e transformação em uma *tech company*, assim como da construção da sua reputação junto aos seus *stakeholders*. Além dessas áreas o grupo apresenta ainda competências essenciais em Pesquisa e Desenvolvimento, se mostrando altamente capaz de inovar e se adaptar as novas tendências de mercado de forma rápida e dinâmica, além de na área de Operação, onde vem apresentando um forte entendimento de como utilizar a Coordenação em Rede, que segundo Ming Zeng é um dos pilares de um *Smart Business*, para desenvolver o seu ecossistema.

Essas Competências são os principais geradores das vantagens competitivas do Magalu, e devem ser os pontos focais de investimento e desenvolvimento por parte da gestão para que o grupo continue gerando retornos acima da média.

7 Conclusão

A Magazine Luiza não nasceu digital. A Via Varejo, sua concorrente direta, também não nasceu digital. Foram empresas que cresceram num contexto do segmento de varejo que se resumia a lojas físicas.

À medida que o mundo foi mudando, o segmento mudou drasticamente. Em 2015, o *guidance* estabelecido pela diretoria executiva da Magazine Luiza orbitava em torno de uma única palavra: digitalização. Essa ideia era tão forte, que a própria equipe de gestão chamou o ciclo que se iniciava de Ciclo da Transformação Digital.

Nesse contexto, a integração da tecnologia nas atividades de suporte e, sobretudo, nas atividades principais da companhia se acelerou. O ciclo de integração digital que estava previsto para durar cinco anos, durou três.

Em 2018, a digitalização passou de núcleo do *guidance* para suporte à nova estratégia da empresa: conceitualmente, se tornar um “plano”. Na prática, se tornar um ecossistema digital.

Após esse período, a empresa adota uma estratégia impactante: aquisição da Logbee, complementando a tecnologia logística de Magazine Luiza nos grandes centros urbanos; aquisição da Canaltech, site que gera conteúdo de produtos de tecnologia, da Inlocomedia, visando a monetização da publicidade direcionada; da Hubsales, startup que conecta fornecedores e consumidores (F2C), da Stoq, startup especializada em soluções para pequenos varejistas, entre outras tantas aquisições.

Todas essas aquisições refletem como a empresa pretende montar seu ecossistema digital: através da proteção e geração de caixa, possibilitando aquisições de empresas que sejam integradas ao Magalu as a Service (MasS), que representa toda a gama de serviços (Magalu Ads, Magalu Entregas, Parceiro Magalu) oferecidos pela empresa.

Conforme explicitado no capítulo 6, o Magalu evoluiu e desenvolveu diversas das suas capacitações e conseqüentemente as suas competências essenciais. Os acertos nas escolhas estratégicas e na execução de seu plano de digitalização, a possibilitou ser uma das gigantes do varejo que mais cresceu no Brasil nos últimos anos. O entendimento de quais foram essas escolhas, e a identificação das competências essenciais responsáveis pelo desenvolvimento das vantagens competitivas, que geraram os ganhos acima da média apresentados pela empresa, foram algumas das principais contribuições deste trabalho. Pois, ajudam a entender o impacto que a digitalização trouxe para o setor do varejo, e a visualizar como o pensamento estratégico deste setor sofreu uma disrupção e precisou se reinventar frente aos novos desafios de um mundo multicanal, integrado e digital.

Dado todo esse contexto, a principal dúvida que fica é: qual é o futuro da Magazine Luiza? Quais são os próximos passos?

Fazer previsões para o futuro num segmento tão dinâmico quanto o setor de comércio eletrônico é um exercício bastante interessante. No caso do Magazine Luiza, entendendo os drivers da estratégia que está em curso, é possível projetar os próximos movimentos, conforme exposto no item 7.3.

7.1 Percepção Mercado

Em 2015, quando a Magazine Luiza promoveu uma mudança profunda no seu planejamento, a economia brasileira patinava. Em 2020, temos uma situação bastante particular na história do país em relação ao patamar da taxa de juros e aos efeitos de uma pandemia de escala global. Embora sejam cenários diferentes, ambos também foram desafiadores.

Essa volatilidade no cenário econômico brasileiro sempre fez com que os investidores internacionais tivessem bastante receio de fazer investimentos, sejam estruturais ou especulativos via bolsa de valores. Esse posicionamento ainda existe e se intensificou bastante a partir de 2016, afetado por fatores que não necessariamente têm a ver somente com a economia: a volatilidade política que culminou no *impeachment*, aumento dos problemas fiscais, incerteza quanto às reformas necessárias para controlar os gastos públicos, que foram os responsáveis por boa parte do crescimento do PIB verificado entre 2008 e 2014, entre outros.

No entanto, embora o fluxo de investimento estrangeiro seja negativo, a bolsa brasileiro está, desde 2018, se mantendo em patamares não observados antes. Dentre os motivos que ajudam a explicar esse movimento, 2 são, sem dúvidas, os principais: enquanto o investidor estrangeiro tira dinheiro da bolsa, o investidor pessoa física tem atuado no sentido contrário e compensando o fluxo de saída. Enquanto em 2015 a bolsa contava com cerca de 560 mil CPFs, em 2019 esse número chegou a 1,7 milhão, o que representava um aumento de quase 110% se comparado a 2018. No final de novembro de 2020, esse número chegou a 3,17 milhões de pessoas, de acordo com a B3, representando 99% do número de investidores na bolsa, com saldo de ultrapassando R\$ 300 bilhões.

Para explicar o fluxo de pessoas migrando para a bolsa, olhamos para a política monetária. Com a aprovação da reforma da previdência, o problema fiscal no médio e longo prazo fica mais “controlado” e esse é um bom indicativo para o mercado. Essa percepção abriu espaço para cortes na taxa de juros. A economia, ainda patinando, não dava sinais de recuperação e a inflação continuava abaixo do regime de metas,

movimento que normalmente é precedido por uma redução da taxa de juros para estimular o consumo e normalizar a atividade econômica. Nesse momento que o mundo é acometido com uma pandemia de escala global e que gera um panorama de retração da produção e da demanda de boa parte de produtos não essenciais, fazendo com que os indicadores de inflação não mudem drasticamente e as taxas de juros continuem baixas.

Num país em que a SELIC sempre foi alta e a renda fixa era constantemente uma opção bastante rentável, ter taxas de juros circunstancialmente baixas provocou um fluxo grande de capital para a renda variável. Daí, vem a importância de se explorar a percepção que o mercado tem da Magazine Luiza.

Do ponto de vista dos analistas de casas de *Research*, as teses são muito similares. Como exemplos, podemos buscar os relatórios da XP Investimentos, elaborado em julho de 2020, e do BTG Pactual, emitido em agosto de 2020. Ambos os relatórios evidenciam o aumento dos usuários ativos, desenvolvimento robusto em tecnologia, performance e forte posição de caixa, mesmo com o enfrentamento e impactos da pandemia do Covid-19. Apesar das recomendações positivas, as opiniões e preços alvos diferem sensivelmente, com a XP neutra no papel e o BTG com indicação de compra. O grande fator para essa diferença está explicado nos múltiplos de Magalu que já estão altos frente as competidoras, ajudado pelo alto fluxo de entrada na bolsa brasileira.

7.2 Inspirações

Como mencionado no capítulo 5, tópico 5.2, a inspiração da Magazine Luiza é a evolução estratégica do grupo Alibaba, encabeçada pelo estrategista-chefe Ming Zeng.

Inclusive, conseguir analisar e espelhar o arcabouço teórico desenvolvido pelo Zeng é uma das principais contribuições do estudo atual. Pensando na forma como o grupo chinês conseguiu se tornar a sétima corporação mais valiosa do mundo e fazendo comparações com a Magalu, identificamos traços de similaridade, muito embora os patamares ainda estejam bastante distantes, uma vez que o Alibaba chegou, no segundo trimestre de 2020, a 874 milhões de Usuários Ativos via Mobile (MAU), enquanto Magazine atingiu um total de aproximadamente 20 milhões de usuários ativos.

No livro de Zeng, publicado no final de 2018, o paradigma de negócio que dominará todas as discussões nos próximos anos é o *Smart Business*. Esse conceito trata da coordenação de rede, uso intensivo de dados e *machine learning*. A consequência disso é algo impensado até anos atrás: é possível alterar todo o conceito de geração de valor agregado de uma empresa em tempo real, baseado na customização e no poder de escala alcançado. Gerando um dinamismo que permite uma rápida adaptação por parte

das empresas às transformações nas tendências de mercado e consumo, cria-se uma vantagem competitiva frente aos negócios tradicionais.

Na prática, o conceito pode ser apresentado pelo ecossistema criado pelo grupo Alibaba. Os 3 núcleos da operação de varejo do grupo são o Taobao.com, o principal *marketplace* de compras C2C (similar ao sistema de *auction* do eBay); o Alibaba.com, *marketplace* com foco no B2B doméstico e internacional e o Tmall.com, principal *marketplace* da China focado no sistema B2C.

Toda essa estrutura no varejo é utilizada para gerar faturamento de diversas fontes. A geração de valor financeiro via *marketplace* é similar ao que é feito no resto do mundo: comissão pelas vendas, taxas anuais de usuários do *marketplace* e depósitos (modelo de negócio popularizado pela Amazon e Ebay). Aproveitando-se da quantidade de usuários ativos, os sites também geram faturamento através de marketing, publicidade e *advertising*, uma vez que os *sellers* dos *marketplaces* pagam para que o anúncio de sua loja seja feito na home dos *marketplaces* ou para aparecer primeiro quando a busca por um determinado produto é feita (um modelo de negócio similar ao da Google, posto em prática pela Alimama). Na ponta final da transação, o grupo também desenvolveu um sistema de pagamentos chamado Alipay para dar segurança ao processo de pagamento de compras feitas nos *marketplaces* (modelo de negócio similar ao Paypal). Finalmente, o grupo Alibaba também possui um braço de logística na Cainiao Network, que é uma plataforma de logística criada para dar suporte ao processo logístico do *e-commerce*, *core* do grupo Alibaba.

A identificação do escopo de atuação do Alibaba, que é a principal inspiração no mundo dos negócios para o Magazine Luiza, nos ajuda a entender as últimas movimentações da empresa de *e-commerce* brasileira, mas também nos dá mais segurança para antever a continuidade dessas aquisições, que sempre fizeram parte também da estratégia de expansão do conglomerado chinês. Assim como o Alibaba o Magazine Luiza não quer ser mais uma empresa de *e-commerce*. Ela quer se tornar uma plataforma, capaz de assumir todas as funções relacionadas ao varejo, as coordenando de forma online em uma vasta rede de vendedores, profissionais de marketing, prestadores de serviços, empresas de logística, fabricantes, entre outros, todos estes orientados por dados.

7.3 Perspectivas Futuras

A operação do *marketplace* da Magalu é um paralelo direto ao modelo de negócios que compreende os sites Taobao.com, Alibaba.com e Tmall.com. A criação do Magalu Pay e Magalu Pagamentos também se mostra uma tentativa de entrar na briga das

carteiras digitais e dos meios de pagamento, similar ao Alipay. A aquisição da Canaltech e da inlocomedia mostram a importância, para a Magazine Luiza em conseguir monetizar *advertising*, o que gera boa parte do faturamento das principais empresas de tecnologia no mundo (tópico 5.2.1.4.1), análogo a operação do Alimama. Os investimentos na Cainiao Network também encontram paralelo no ecossistema digital Magalu, com o desenvolvimento do Magalu Entregas e a aquisição da logbee, numa tentativa de gerar maior integração logística.

Tendo em vista as semelhanças, parece natural que a Magazine Luiza vai continuar a estratégia de incorporar empresas que apresentem sinergia com as suas diversas áreas de atuação. No contexto atual, a Magalu ainda tem alguns desafios pela frente (i) continuar a expansão do número de *sellers* no seu *marketplace*, aliada à expansão das classes de produtos disponíveis para comercialização (ii) ampliação da capacidade logística, expandindo o benefício de entrega em 48 horas e ampliando a cobertura geográfica do Magalu Entrega, com maior destaque para consolidação no Centro-Oeste e no Norte do país (iii) intensificação da fidelização dos clientes com o Clube da Lu (iv) expansão das parcerias disponíveis no SuperApp (v) integração das aquisições à estrutura do Magalu as a Service (vi) intensificação da pauta ESG (*environmental, social and governance*) (vii) uso intensivo e inteligente dos dados.

Analisando os principais desafios para que a Magazine Luiza consiga se tornar um ecossistema digital com pontos físicos de venda, retornamos aos pilares de *Smart Business*. As atividades que dão suporte ao varejo são vitais para o estabelecimento do efeito de rede e da escala. Aumentar a quantidade de *sellers* no *marketplace* depende da qualidade da estrutura de serviços oferecida. Aumentar a sua própria oferta de produtos, aliada ao número de *sellers* significa concentrar as buscas por produtos num único aplicativo (o que remonta ao objetivo de se tornar um *one-stop-shopping-app*). Quanto maior a comodidade e oferta de produtos, maior a quantidade de usuários ativos. Uma grande quantidade de usuários ativos permite um fluxo maior de dados e maior faturamento com *advertising* e serviços de marketing. A geração de faturamento permite maior fôlego para fazer investimentos e aquisições que facilitam a consolidação do ecossistema digital e da oferta de serviços. Isso configura o poder da complementariedade, da escala e do efeito de rede.

A inteligência de dados não se resume, contudo, à publicidade direcionada ou *advertisement*. Saber coletar e utilizar os dados que estão disponíveis pode abrir inúmeras oportunidades. Usando como exemplo a Magazine Luiza, as informações de transações que são feitas por um determinado varejista podem subsidiar, por exemplo, a geração do score de risco de crédito na emissão de um cartão de crédito da Luiza. O

aprendizado de máquina é um conjunto de ferramentas que permite o aproveitamento dos feedbacks gerados pelos usuários em tempo real.

Um ecossistema digital tem, por definição, a característica de extrair informações para se retroalimentar e melhorar a tomada de decisão. O Alibaba e as grandes empresas de tecnologia estão caminhando para otimizar a aplicação da inteligência de dados nas decisões operacionais e na oferta de subsídios à tomada de decisões gerenciais. Se a Magazine Luiza pretende seguir nesse mesmo caminho, as incursões pelo segmento de tecnologia, nos diversos setores, devem continuar.

Em suma, a empresa precisa focar nos 2 pilares já mencionados: inteligência de dados e coordenação de rede para se beneficiar ao máximo do conceito estratégico do *Smart Business*. De acordo com Zeng, o futuro das empresas passa pela sua transformação em um “Negócio Inteligente”. Essa transformação gera uma nova percepção de criação de valor, uma vez que possibilita a empresa reconfigurar totalmente a sua cadeia de valor para alcançar customização, escala e efeito de rede. Esse aproveitamento só é possível com a quase integral automatização das decisões.

Por fim, de maneira prática, é preciso (i) intensificar e expandir as parcerias com fornecedores e *sellers*, ampliando a oferta de serviços estruturantes para os participantes do *marketplace*, através do uso efetivo da coordenação em rede, (ii) investir no aproveitamento dos dados gerados nas pesquisas e nas transações para subsidiar decisões operacionais e gerenciais de forma automatizada e (iii) proteger o caixa para continuar sua estratégia de aquisições de empresas que apresentem sinergia com a construção e consolidação do ecossistema digital.

7.4 Trabalhos Futuros

As sugestões de trabalhos futuros ajudarão, de maneira complementar ao estudo apresentado, a compreender o setor de comércio eletrônico não só no Brasil, mas também no mundo.

Inicialmente, sugere-se um estudo focalizado no conceito de *Smart Business*, estabelecido por Zeng (2018), explorando a estruturação de um negócio inteligente baseado em Coordenação de Rede e Inteligência de Dados. Entender o estabelecimento de empresas com atividades tão diversas quanto o Alibaba e as outras grandes empresas de tecnologia é vital para entender o sucesso dessas companhias e poder entender os próximos movimentos de empresas com alcance global.

Sugere-se, também, um acompanhamento da estratégia dos principais concorrentes regionais, notadamente, o Mercado Livre e, de certa forma, a Amazon. É importante estabelecer esses paralelos, inclusive para consolidar uma opinião em

relação aos novos entrantes no contexto do setor. Adicionalmente, o estudo desses concorrentes também possibilita o entendimento de novos conceitos e novos planos de negócio, adaptados a uma cultura e a um ambiente novo.

Finalmente, num contexto mais de governança, podemos explorar o conceito de ESG e como isso pode afetar o apreçamento de uma ação e, conseqüentemente, o market cap de uma companhia.

Referências Bibliográficas

ZENG, Ming. **Alibaba Estratégia de Sucesso**. [S.l.]: M.Books, 2018.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. Tradução da 10ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

ROSS, Stephen A. *et al.* **Fundamentos de Administração Financeira**. 9ª Edição. Porto Alegre: AMGH, 2013 e 2015.

PORTER, M. E. **“What Is Strategy?”**. Harvard Business Review 74, no. 6 (November–December 1996): 61–78.

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.

SERRENTINO, Alberto **Varejo e Brasil Reflexões Estratégicas: Pensar Simples em ambiente complexo**. 2ª Edição. São Paulo: [s.n.] 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E COMÉRCIO (São Paulo). **Ranking 300 maiores empresas do Varejo Brasileiro SBVC 2020**: Ranking do Varejo SBVC 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>. Acesso em: 23 de nov. 2020.

SERRENTINO, Alberto **10 Insights Para a Transformação do Varejo**. SBVC. 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/10insights-transformacao-varejo/>. Acesso em: 23 de nov. 2020.

GUANAIS, Luiz; SAVI, Gabriel. **Magazine Luiza (MGLU3): Resultado 2T20**. 2020. Coordenada por Ricardo Cavalleri. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/wp-content/uploads/2019/02/MGLU3-2T20.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

NARDINI, Marco. **Análise Fundamentalista - Ações MGLU3: magalu e o covid-19**. Magalu e o COVID-19. 2020. Disponível em: https://conteudos.xpi.com.br/acoes/mglu3/?campaignid=2071412286&adgroupid=80742396641&adid=377608412634&gclid=CjwKCAjw4_H6BRALEiwAvqfzq7TY0NNc4p-YqDDNm57I1R2Ku2ej7AqwNdvmLVKkZ5Bc5FaQ_P59xoCwJIQAvD_BwE. Acesso em: 21 jul. 2020.

MAGAZINE LUIZA (São Paulo). Relação Com Investidores (org.). **Divulgação de Resultados 2T20**. 2020. Disponível em: https://ri.magazineluiza.com.br/?partner_id=39866&gclid=CjwKCAiA_9r_BRBZEiwAHZ_v16IPGO3Wg4JBU4T-2ASm40PTeu00i9okZkA8j64IGEU_JUDXX70xnRoChEIQAvD_BwE. Acesso em: 17 ago. 2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E COMÉRCIO (São Paulo). **O Papel do Varejo na Economia Brasileira: Atualização 2020**. 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2020/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

Magazine Luiza. **Divulgação de Resultados 1T20**. 2020. Disponível em: https://ri.magazineluiza.com.br/?partner_id=39866&qclid=CjwKCAiA_9r_BRBZEiwAHZ_v16IPGO3Wg4JBU4T-2ASm40PTeu00i9okZkA8j64IGEJUDXX70xnRoChEIQA vD_BwE. Acesso em: 25 maio 2020.

HISTÓRICO pessoas físicas. 2020. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/. Acesso em: 20 dez. 2020.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio - PMC**: séries históricas. Séries históricas. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 10 out. 2020.

DESJARDINS, Jeff. **How the Tech Giants Make Their Billions**: breaking down the revenue streams of tech's largest companies. Breaking down the revenue streams of tech's largest companies. 2019. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/how-tech-giants-make-billions/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

IBGE. **Em 2018, PIB cresce 1,8% e chega a R\$ 7,0 trilhões**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29375-em-2018-pib-cresce-1-8-e-chega-a-r-7-0-trilhoes>. Acesso em: 07 nov. 2020.

CIELO. **Boletim Cielo**: impacto do covid-19 no varejo brasileiro. Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro. 2020. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

MAGAZINE Luiza SA (MGLU3): Informações Financeiras. Informações Financeiras. 2020. Disponível em: <https://br.investing.com/equities/magaz-luiza-on-nm-balance-sheet>. Acesso em: 10 nov. 2020.

VIA Varejo SA (VVAR3): Informações Financeiras. Informações Financeiras. 2020. Disponível em: <https://br.investing.com/equities/via-varejo-sa-financial-summary>. Acesso em: 10 nov. 2020.

B2W Cia Digital (BTOW3): Informações Financeiras. Informações Financeiras. 2020. Disponível em: <https://br.investing.com/equities/b2w-varejo-on-nm-financial-summary>. Acesso em: 10 nov. 2020.

MGLU3. 2020. Disponível em: <https://www.oceans14.com.br/acoes/magazine-luiza/mglu3/balanco-dividendos>. Acesso em: 10 nov. 2020.

VVAR3. 2020. Disponível em: <https://www.oceans14.com.br/acoes/via-varejo/vvar3/balanco-dividendos>. Acesso em: 10 nov. 2020.

BTOW3. 2020. Disponível em: <https://www.oceans14.com.br/acoes/b2w/btow3/balanco-dividendos>. Acesso em: 10 nov. 2020.

Cotações MAGAZINE Luiza (MGLU3). 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/cotacoes/magazine-luiza-mglu3/grafico/>. Acesso em: 11 set. 2020.

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2012. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2013. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2014. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2015. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2016. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2017. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2018. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Relatório da administração de 2019. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytyw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Divulgação de Resultado 1T20. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Divulgação de Resultado 2T20. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acesso em: 17 ago. 2020

Magazine Luiza. Divulgação de Resultado 3T20. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>>. Acesso em: 20 nov. 2020

Magazine Luiza. Planilha de Resultados. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/Show/Planilha-de-Resultado?=BbQU+bGLTHjGnrshXKFrLw==>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Magazine Luiza. Informações Institucionais. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/Default.aspx>>. Acesso em: 14 jun. 2020

Hunt, Vivian. *Et al.* **A Diversidade como alavanca de performance.** McKinsey&Company. Janeiro 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>. Acesso em: 15 nov 2020.

O Globo. Magazine Luiza usa Tinder para ampliar vendas. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/magazine-luiza-usa-tinder-para-ampliar-vendas-tem-alta-de-2000-21705034>>. Acesso em: 15 nov 2020.

Opinion Box. Pesquisa sobre e-commerce no Brasil. Disponível em: < <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-sobre-e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em 15 nov 2020.

Gazeta do Povo. 7 ações que fizeram do Magazine Luiza a marca mais bem avaliada durante crise. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/7-acoes-que-fizeram-do-magazine-luiza-a-marca-mais-bem-avaliada-durante-crise/>>. Acesso em 15 nov 2020.

ReclameAqui. Página da Magazine Luiza no Reclame Aqui. Disponível em: < <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/magazine-luiza-loja-online/>>. Acesso em 15 nov 2020.

ANEXO I – ANÁLISE SWOT

Forças

- **Cultura Inovadora** – O Grupo possui em sua essência um forte DNA inovador, sendo sempre um dos primeiros players a implementar as novas tecnologias em sua operação, foi assim com o início do *e-commerce*, com a venda mobile, com a digitalização, com o *marketplace*, com a sua seguradora entre outros diversos serviços lançados e implementados pelo grupo. Em 2014 com o intuito de digitalizar a empresa, e ampliar ainda mais o DNA inovador dentro da sua cultura, o grupo iniciou as operações do Luizalabs, um Núcleo de Inovação dedicado, responsável pela criação e desenvolvimento das tecnologias utilizadas no processo de transformação digital da companhia e funcionando como uma aceleradora de startups, possuindo mais de 500 engenheiros e cientistas dedicados a inovar e digitalizar a companhia.
- **Cultura Digital** – O Magazine Luiza é um caso raro de uma empresa analógica que conseguiu se transformar e se tornar digital, ao estudar o ciclo atual da companhia com início em 2015, se mostra claro e objetivo que um dos principais pilares da estratégia do Magalu era a transformação digital. Mas, eles queriam mais que simplesmente se tornar uma empresa analógica que utiliza tecnologias digitais. O foco era em se tornar uma empresa digital que possui pontos físicos, e que o pensamento e cultura fossem de uma *tech company* e não de uma varejista que possui loja online. Hoje o board considera que essa estratégia foi bem executada e que hoje eles são acima de tudo uma *tech company*. Isso diferencia o grupo de seus pares nacionais pois o pensamento de uma empresa de tecnologia para um gigante varejista é completamente dispare e a única empresa nacional com um pensamento paralelo ao do Magalu é a B2W que já nasceu digital. Com o mundo se tornando cada vez mais tecnológico e conectado, ter uma cultura digital guiando a estratégia da sua companhia fará toda a diferença para o grupo sair vencedor da ferrenha competição inerente ao setor varejista.
- **Digitalização** – Principal driver estratégico do ciclo atual da companhia, a digitalização ocorreu desde o estoque, até as lojas físicas. Capitaneado pelas mentes do Luizalabs, foram criados diversos softwares para digitalizar os processos de venda (Mobile Vendas), de estoques (Mobile Estoquista), de entrega (Mobile Entrega), entre outros. Essa transformação aumentou a produtividade da empresa e reduziu os custos da operação. Como exemplos, de acordo com o relatório de

administração de 2017 da companhia, o processo de venda na loja física passou de 40 min para 4 min, com o vendedor fazendo todo processo pelo smartphone, a contagem do estoque saiu de 90 min para 10 min, além disso, o Magalu passou a integrar todos os seus pedidos com os seus centros de distribuição que conseqüentemente se integraram com todos os entregadores para que fosse desenhado a melhor rota de entrega possível, reduzindo assim o tempo das entregas. Hoje o grupo é altamente digitalizado e mais que isso ele está mais que pronto para seguir se digitalizando e inovando para que não se torne obsoleto.

- **Logística** – Para o setor de varejo online a logística sempre foi um dos principais desafios, e possuir uma malha logística desenvolvida e capaz, segundo o relatório de resultados do segundo trimestre de 2020, de realizar entregas de 35% de seus pedidos em até 24h é um diferencial que todo o investimento na digitalização e na integração da logística do grupo gerou. Hoje a Magalu possui uma das malhas logísticas mais desenvolvidas do Varejo nacional, tendo em seu ecossistema a startup de tecnologia logística Logbee, 12 centros de distribuição, mais de 4000 microtransportadores e motoristas Logbee, e mais de 1000 centros avançados de compra e distribuição, que é como eles apelidaram as suas lojas físicas. Com isso, A companhia passou a disponibilizar através do Magalu Entregas, o serviço de entrega de mercadoria para 85% dos *sellers* de seu *marketplace*, além de oferecer para 800 parceiros o atendimento no modelo de *cross-docking*, que consiste no vendedor aproveitar a estrutura de distribuição do Magazine Luiza para estocar e enviar seus produtos, ficando sua gestão logística totalmente integrada com a do Magalu, levando com isso uma gestão de estoque e logística totalmente digitalizada para empresas incapazes de fazer-la por conta própria. Em resumo o Magazine criou uma estrutura de logística tão boa, que passou a oferecer-la como serviço a ponto de gerar valor para o seu *marketplace*, algo semelhante ao modelo criado pela Amazon nos EUA que desenvolveu áreas internas tão bem sucedidas que passaram a oferecer seus serviços a terceiros e até mesmo a concorrentes como é o caso da Netflix que faz uso do AWS (Amazon Web Service), plataforma de serviços de computação em nuvem, que foi inicialmente desenvolvido para suprir as necessidades de serviços de computação em nuvem da própria Amazon.
- **Gestão** – Apesar de ser uma empresa familiar, a companhia possui uma gestão altamente profissional e que vem se provando uma das melhores do país, tanto através de prêmios conquistados pelo Frederico Trajano, atual CEO do Grupo,

eleito empreendedor do ano pela IstoÉ Dinheiro em 2017, como através de seus indicadores financeiros, quando comparados a de seus pares. Quando comparado aos demais gigantes do varejo nacional, o Magalu é o grupo que mais cresce, tanto no digital quanto no analógico e apresenta os maiores retornos sobre o investimento para seus acionistas. Isso mostra como a sua gestão vem não só acertando em sua estratégia, mas sendo eficiente na sua execução. Por fim, o mercado acredita na gestão da companhia, e prova isso aumentando cada vez mais os seus múltiplos na bolsa de valores o que gera um ambiente propício para que os seus gestores possam colocar em prática as suas estratégias que vem se apresentando acertadas e sendo bem executadas durante o atual ciclo da companhia.

- **Marca** - Assim como os seus números financeiros, o valor de sua marca e o seu lugar na mente dos brasileiros também está crescendo. Na pesquisa Top of Mind 2019, realizada pela UOL, o Magazine Luiza apareceu na vice liderança na categoria compras, subcategoria eletrodoméstico, sendo a primeira marca citada por 11% dos entrevistados, contra 29% da líder Casas Bahia. À primeira vista esses números não são animadores, porém duas informações apresentadas pelo UOL mudam esse panorama, o valor apresentado pela Casas Bahia é o mais baixo desde 2015, já o do Magazine é o mais alto desde sempre, e subiu 6% se comparado aos valores de 2016. Além disso, segundo a nova edição do ranking BrandZ Brasil, feito pela Kantar em parceria com a WPP, o Magazine Luiza se tornou em 2020 a quarta marca mais valiosa do Brasil, atingindo o valor de US\$ 5,1 bilhões, um avanço de 124% na comparação anual. Em 2019, quando ocupou a sétima colocação do ranking BrandZ Brasil, o Magalu tinha registrado um crescimento de 276% em valor de marca – comparado ao ano anterior. Com isso, o Magalu se tornou a marca do Varejo mais valiosa do País, deixando outros gigantes para trás e mostrando que seu ritmo de crescimento não é só financeiro, mas também está ocorrendo na percepção do valor trazido pela marca, transformando-a não só em um gigante do varejo, mas em um gigante nacional presente no dia-a-dia das pessoas.
- **Gestão de Caixa** – O grupo mostrou um forte desenvolvimento na gestão de caixa durante o ciclo atual, reduzindo o endividamento da companhia para um dos mais baixos da sua história, e montando uma posição de caixa que alcançou os R\$ 7 bilhões no terceiro trimestre de 2020. Isso foi possível, por um conjunto de medidas, como redução da dívida, forte geração de caixa, nova emissão de ações, entre outras. Tudo isso fez com que a empresa se tornasse mais saudável

financeiramente falando, e lhe deu folego para realizar os investimentos necessários sem afetar a sua rentabilidade e a sua alavancagem financeira. Isso colocou o grupo numa ótima posição frente aos desafios da Pandemia, preparada para desafios advindos de crises, e lhe deu folego para seguir com a sua estratégia de crescimento por meio de aquisições estratégicas.

Fraquezas

- **Empresa Nacional** – Apesar de ser um dos gigantes nacionais do varejo, se comparada aos seus pares globais o Magazine Luiza ainda fica para trás tanto na parte de poder financeiro, quanto no que diz respeito ao nível tecnológico. Além de estar totalmente exposta ao risco político e econômico de um único país, neste caso o Brasil.
- **Baixa Diferenciação** - O Varejo é conhecido por ser um mercado onde se compete através do preço, pois é difícil criar uma diferenciação dentro desse seguimento. Apesar de conceitos como marca, comodidade, experiência do usuário e praticidade agregarem valor e fidelizarem os clientes, a maioria dos serviços e produtos oferecidos nesse seguimento são de fácil imitação, tornando extremamente difícil a criação de algo exclusivo, difícil ou custoso de se imitar, e que agregue valor ao cliente. Hoje a maioria dos serviços criados pelo Magalu estão sendo, ou já foram copiados pelos seus concorrentes, restando para o Magalu se diferenciar pela qualidade do serviço e não por sua exclusividade, além de gerar a necessidade de cada vez mais ser um *first mover* para que possa se beneficiar de maneira mais intensa do efeito de rede.

Oportunidades

- **Consolidação** – Hoje o varejo nacional ainda é muito pouco consolidado, possuindo diversas lojas pequenas, que não possuem a força necessária para se renovar e disputar o mercado com os grandes *players*. O mercado que hoje pertence a esses pequenos *players* será perdido total ou parcialmente para os grupos que melhor se posicionarem gerando com isso uma grande oportunidade de consolidação do setor seja por meio de crescimento orgânico ou aquisições, ou até mesmo por meio do compartilhamento do mercado por meio dos *marketplaces*. O Magalu se mostrou pronto para aproveitar essa oportunidade, apresentando os maiores níveis de crescimento entre os grandes grupos do Brasil, aumentando gradativamente o seu *marketshare*.

- **Economia compartilhada** – O conceito vem ganhando força dentro do século XXI e criando diversas empresas multibilionárias, como são os casos da Uber, do Airbnb e do Ifood. Empresas que geram riqueza sem possuir o produto que oferecem, mas sim conectam as pessoas interessadas no produto aos fornecedores que os possuem. Essa ideia é exatamente a mesma que a de um *marketplace*, é um meio de alavancar a sua receita sem a necessidade de aumentar o seu estoque. O potencial de alavancagem desse modelo é imenso, e já vem gerando ganhos substanciais para as varejistas que já o aderiram, saber operar nesse novo mundo, e ativar da melhor maneira o efeito de rede dentro da sua plataforma vai ser o diferencial para que alguns grupos aproveitem essa oportunidade ao máximo.
- **M&A** – A disrupção trazida pela transformação digital mexeu no status quo do varejo, e mostrou que cada vez mais a consolidação será o caminho para o setor. Em momentos como esse, de consolidação de um setor, normalmente ocorrem diversas fusões e aquisições, a fim de acelerar esse processo. Por conta da crise econômica atual, muitos ativos se desvalorizaram apesar de serem extremamente valiosos estrategicamente falando. As empresas que possuem capital para investir nesse momento, poderão tirar muitas vantagens dessa oportunidade. Como está fazendo o Magazine Luiza, através das diversas aquisições realizadas no ano de 2020, sendo a última delas a compra do delivery de comida, Aiqfome, que deve passar a integrar o aplicativo do Magalu ainda em 2020, aumentando o tráfego de clientes diário na plataforma, gerando o tão buscado efeito de rede, e dando prosseguimento ao plano de transformar o aplicativo, em um SuperAPP.

Ameaças

- **Aumento da Competição** – Com a Amazon aumentando seus investimentos no Brasil, o Mercado Livre se tornando a empresa mais valiosa na América do Sul, e o grupo Alibaba expandindo cada vez mais a sua operação para o ocidente, os competidores que o Magalu dividirá seu mercado, serão cada vez mais os líderes do varejo mundial, empresas multinacionais preparadas para dominar os mercados por onde se instalam, com um potencial de investimento gigantesco e serviços em um padrão muito acima do brasileiro. Além disso, as concorrentes nacionais apesar de estarem crescendo mais lentamente que o Magalu, eles continuam crescendo, e possuindo parcelas extremamente relevantes do mercado. O aumento intenso da competição tanto das empresas locais quanto internacionais é um risco importante que pode impactar nos resultados futuros da empresa.

- **Crise Econômica** – A crise atual pode se provar mais longa e profunda do que o esperado e pode impor um período de desaceleração de vendas no médio prazo, a depender da evolução de indicadores relacionados à confiança do consumidor, do PIB e do mercado de trabalho.