

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

PEDRO HENRIQUE SOUZA DE VITO

**Transformação Digital: análise do caso do Magazine Luiza e seus pilares
estratégicos**

Governador Valadares

2022

Pedro Henrique Souza de Vito

Transformação Digital: análise do caso do Magazine Luiza e seus pilares estratégicos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/GV da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dr^a. Nádia Carvalho

**Governador Valadares
2022**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Souza de Vito, Pedro Henrique .

Transformação Digital : Análise do caso do Magazine Luiza e seus pilares estratégicos / Pedro Henrique Souza de Vito. -- 2022. 54 p. : il.

Orientadora: Nádia Carvalho

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Viçosa, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2022.

1. Transformação Digital. 2. Indicadores Financeiros. 3. Varejo. I. Carvalho, Nádia, orient. II. Título.

Pedro Henrique Souza de Vito

Transformação Digital: análise do caso do Magazine Luiza e seus pilares estratégicos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/GV da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 04 de agosto de 2022

BANCA EXAMINADORA

Dr^a. Nádia Carvalho- Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dr. Antonio Carlos Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos meus pais, meu irmão e minha namorada, que serviram de suporte e me auxiliaram na concretização desta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, pela oportunidade de concluir este ciclo e por nunca medirem esforços para que eu pudesse estudar e me desenvolver. Agradeço ao meu irmão, Arthur, por sempre me direcionar nos momentos mais difíceis. Agradeço minha namorada Letícia, pela parceria e compreensão, sendo meu alicerce nessa reta final. Agradeço meus familiares, em especial tia Mariinha, que eu considero minha segunda mãe.

Agradeço também à professora Nádia, por todo suporte e, principalmente, pelos conhecimentos compartilhados durante este período.

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar o processo de Transformação Digital do Magazine Luiza e seus reflexos, em especial no que tange aos indicadores financeiros da empresa. Para tal, os principais aspectos da Transformação Digital da empresa foram analisados por meio da pesquisa exploratória a partir da análise documental. Como resultado, foram identificadas evidências que relacionam o processo de transformação digital do Magazine Luiza com os resultados financeiros e operacionais, como, por exemplo, crescimento acelerado do e-commerce, aumento significativo da participação do e-commerce nas vendas totais, mudança no papel das lojas físicas e evolução do EBITDA. Além disso, o estudo indica que o sucesso da transformação digital da empresa foi impulsionado por alguns fatores, como a visão clara da liderança no digital, cultura e foco em produção de tecnologia internamente, direcionando. O estudo contribui com a literatura ao indicar uma relação do processo de Transformação Digital com os resultados do Magazine Luiza, destacando importantes aspectos estudados que atuam como facilitadores do desenvolvimento do processo de Transformação Digital nas empresas.

Palavras-chave: Transformação Digital. Indicadores Financeiros. Varejo.

ABSTRACT

The objective of the study is to analyze Magazine Luiza's indicator processes of Digital Transformation and its consequences, especially with regard to the company's financials. To this end, the main aspects of the company's Digital Transformation were analyzed through exploratory research based on document analysis. As a result, evidence was identified that relates Magazine Luiza's digital transformation process with financial and operating results, such as, for example, accelerated growth of e-commerce, significant increase in the share of e-commerce in total sales, change in role physical stores and EBITDA evolution. In addition, the study indicates that the success of the company's digital transformation was driven by a few factors, such as a clear vision of leadership in digital, culture and focus on technology production internally, driving. The study contributes to the literature by indicating a relationship between the Digital Transformation process and the results of Magazine Luiza, highlighting important aspects studied that act as facilitators of the development of the Digital Transformation process in companies.

Keywords: Digital Transformation. Financial indicators. Retail

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Domínios da Transformação Digital	19
Figura 2 – Linha do Tempo da Transformação Digital	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Vendas Totais (incluindo marketplace)	37
Gráfico 2 – Participação do E-commerce nas Vendas Totais.....	38
Gráfico 3 – Crescimento das Vendas Lojas Físicas	39
Gráfico 4 – Evolução do Ebitda.....	39
Gráfico 5 – Margem Ebitda (em %).....	40
Gráfico 6 – Investimento (em milhões)	40
Gráfico 7 - Representatividade de Investimentos entre 2016 e 2021.....	41
Gráfico 8 – Evolução do Valor da Ação do Magazine Luiza	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
TD	Transformação Digital
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Transformação Digital	17
2.2 Domínios da Transformação Digital	19
2.3 Varejo no Brasil	22
3 METODOLOGIA	24
3.1 Coleta e Análise de Dados	24
4 RESULTADOS	27
4.1 História do Magazine Luiza	27
4.1 Dados anuais	28
4.3 Dados Financeiros - Análise conjunta	37
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
5.1 Cultura Digital	43
5.2 Multicanalidae	44
5.3 Inclusão Digital	45
5.4 Digitalização das Lojas Físicas	46
5.5 Plataforma Digital	48
6 CONCLUSÃO	49

1 INTRODUÇÃO

Por conta do advento da evolução tecnológica, o mundo dos negócios está sendo diretamente impactado, obrigando as empresas a implementarem políticas de mudanças severas, uma vez que os consumidores estão cada dia mais exigentes, em busca de conveniência e na espera por experiências positivas durante a jornada de consumo. Nesse sentido, para aproveitar melhor as tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, as empresas precisam se reinventar, analisando seus resultados, pontos de restrição e transformando os seus processos e modelos, segundo Brunner e Jodlbauer (2020).

Olhando para a última década, os avanços tecnológicos ganharam ainda mais relevância, por conta de fatores como redes sociais, acesso aos dispositivos móveis, capilaridade das redes móveis e diversos outros fatores. As tecnologias de informação, comunicação e conectividade melhoraram muito durante a última década, criando novas funcionalidades para as empresas, como, por exemplo, sistemas de pagamentos digitais e crescimento do comércio eletrônico (BHARADWAJ et al., 2013).

Nesse sentido, as empresas começaram a sentir a pressão crescente de mudança, passando a buscar maneiras de atender a demanda dos novos clientes e enfrentar a competição de novas empresas. Um fator que contribuiu para este cenário, em especial para que as empresas buscassem alternativas para atender às mudanças, foi o crescente número de empresas de tecnologia entre as maiores do mundo, como é o caso da Apple, Google e Microsoft. (WESTERMAN; BONNET; MACAFEE, 2011).

No segmento de varejo, muitos modelos de negócio ainda são pautados em lojas físicas. Porém, acompanhando a evolução tecnológica, a digitalização dessas empresas tornou-se comum. Além disso, surgiram algumas empresas fundadas com bases tecnológicas que disputaram o mercado, acelerando o processo de digitalização das empresas, como é o caso da Alibaba e Amazon, que afetou fortemente os varejistas tradicionais. No entanto, esses varejistas online não limitaram seu alcance ao setor de varejo tradicional e passam a utilizar seus recursos digitais para explorar oportunidades e entrar em mercados que antes eram considerados completamente alheios ao varejo (VERHOEF et al., 2021).

Neste contexto de mudanças, surge o termo Transformação Digital (TD), que, segundo Westerman et al. (2011), corresponde ao uso da tecnologia para melhorar

radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas. Verhoef et al. (2021) com o objetivo de fornecer uma perspectiva multidisciplinar sobre a Transformação Digital, discutiram sobre os motivos das empresas precisam se transformar digitalmente e concluíram que a transformação digital ocorre em resposta a mudanças nas tecnologias digitais, aumentando a concorrência digital e resultando no comportamento digital do cliente.

Sendo assim, as empresas passam a buscar maneiras de inovar a partir das novas tecnologias, desenvolvendo estratégias que visam a transformação digital e impulsionem um melhor desempenho (HESS et al., 2016). Neste sentido, alguns levantamentos demonstram que empresas voltadas para o digital apresentam um desempenho superior, com taxa de crescimento de Ebitda¹ até 5 vezes maior em comparação às demais empresas (MCKINSEY, 2019).

Segundo o estudo da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), realizado em 2022, 64% dos varejistas acreditam que a TD é muito importante para as empresas quanto para o mercado como um todo. Porém, apesar das empresas já reconhecerem a necessidade da TD e, cada vez mais, o número de pesquisas sobre a temática também aumentar, resultados anteriores mostram que a tecnologia é apenas parte de um complexo quebra-cabeça que deve ser resolvido para que as organizações permaneçam competitivas em um mundo digital (VIAL, 2019). Verhoef et al. (2021) destacam, por exemplo, que as fases da TD impõem demandas específicas aos recursos digitais, estrutura organizacional, estratégias de crescimento e métricas das empresas.

Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de estudos sobre Transformação Digital (TD) para subsidiar e nortear o planejamento estratégico das empresas (POLEZA; VARVAKIS, 2019), bem como para compreender o processo (VERHOEF et al., 2021), já que não há uma compreensão abrangente desse fenômeno (GRAY; RUMPE, 2017; KANE, 2017)

Assim, diante desse contexto apresentado, surge a seguinte problemática de pesquisa: **Quais os principais aspectos que direcionam um processo de transformação digital?**

¹ EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization), traduzido para o português como LAJIDA (Lucro Antes dos Juros Impostos Depreciação e Amortização).

E, considerando que muitas empresas tradicionais foram superadas por entrantes digitais inovadores de rápido crescimento e sofreram com isso, em especial no setor de varejo, em âmbito nacional, a varejista Magazine Luiza se tornou destaque neste contexto, pois foi capaz de elaborar um processo de mudança de forma efetiva e pode colher os frutos da iniciativa.

Para tanto, no intuito de responder o problema de pesquisa, formulou-se o seguinte objetivo geral: **analisar o processo de TD do Magazine Luiza e seus reflexos, em especial no que tange aos indicadores financeiros da empresa.**

Para auxiliar na resolução, também foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar as principais estratégias adotadas pela empresa para o processo de Transformação Digital (TD);
- Analisar os indicadores financeiros durante e após o período da Transformação Digital (TD);

Como justificativa, entende-se que este trabalho se apresenta na intenção de exemplificar, através de um caso empresarial brasileiro, a importância de adotar estratégias que visam a transformação digital. O tema TD é relevante pois, apesar de estar em crescimento, ainda exige mais clareza e compreensão da literatura em relação aos aspectos e a forma com que o processo ocorre. Posto isso, espera-se que, ao analisar o processo de TD do Magazine Luiza e seus reflexos nos indicadores financeiros, a presente pesquisa possa contribuir tanto para a literatura no sentido de compreender melhor o processo, quanto para as empresas e gestores que ainda estão iniciando seus processos.

A escolha do Magazine Luiza como caso de estudo é fundamentada pelo sucesso da empresa no que diz respeito ao processo de TD, sendo visto como modelo referência para outras empresas do mercado, dessa forma a pesquisa utilizou da análise documental para coletar os dados da empresa. O período de análise compreende os anos de 2016 a 2021, uma vez que este período contempla o início do processo de TD da empresa e sua finalização.

As principais concorrentes do Magazine Luiza são as Casas Bahia e o Ponto, ambas pertencentes à holding Via. Essas empresas atuam com foco no mesmo segmento de produtos nas lojas físicas, porém, com posicionamentos diferentes. Além dessas, o Magazine Luiza também concorre com lojas de departamentos,

principalmente com a Lojas Americanas. Porém, o mercado de atuação do Magazine Luiza é muito pulverizado, existindo várias empresas de médio e pequeno porte no setor que, somadas, representam uma parcela significativa do mercado.

O estudo está estruturado da seguinte forma: na sequência desta introdução é apresentado o referencial teórico, onde há uma seção de discussão sobre Transformação Digital e o cenário do mercado varejista no Brasil. Em seguida, no item 3, é detalhado o método utilizado na pesquisa. A seção 4 é dedicada para a apresentação dos resultados da pesquisa, seguida pela discussão dos resultados na seção 5 e das considerações finais, na seção 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação Digital

No atual contexto de mudanças, destaca-se o conceito de Transformação Digital (TD) que, em sua etimologia, a palavra "transformação" é um substantivo feminino definido como "ato ou efeito de transformar, mudar, e que designa qualquer alteração no estado de um sistema" (TRANSFORMAÇÃO, 2022). E a palavra Digital, originária do termo latino "digitus", refere-se às tecnologias que transmitem dados por meio da sequência de números 0 e 1. Estes dados são convertidos em palavras, sons ou imagens por um outro sistema, decodificador" (DIGITAL, 2022).

Os primeiros autores a estudarem sobre Transformação Digital foram Patel e McCarthy, no ano de 2000, na obra "Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership". Os autores concentraram seus esforços em desmistificar os desafios de transformar uma empresa analógica em uma empresa digital e, por esse motivo, não definiram precisamente o conceito de TD. Por conseguinte, na literatura, o conceito é discutido a partir da obra de Stolterman e Croon Forst (2004)- *Information technology and the good life* - onde os autores conceituam TD enquanto mudanças que a tecnologia digital causa ou influencia em todos os aspectos da vida humana.

Sendo assim, Lankshear e Knobel (2008) descreveram a TD como o nível final da alfabetização digital. Os autores acreditam que as tecnologias digitais permitem a inovação e a criatividade e estimulam mudanças significativas nos domínios profissional e do conhecimento e, por conta disso, definem como o nível mais elevado de maturidade digital. Na pesquisa, os autores também enfatizam que a TD pode acontecer tanto em nível individual ou em grupo. Nesse sentido, a definição também abrange o âmbito empresarial, e ocorre quando a empresa atinge o nível final na alfabetização digital.

Corroborando com as definições apresentadas, Westerman et al. (2011), especificam TD como o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas. Por esse motivo, a presente pesquisa utilizará esta definição como referência para discutir a TD, pois engloba as visões dos outros autores citados anteriormente. Além disso, Westerman et al. (2011) também amplia a visão de TD e, por conta disso, permite uma discussão holística sobre o processo de digitalização que, segundo Gupta (2020), consiste na representação digital de objetos

ou atributos físicos, possibilitando, então, o apontamento do impacto desse processo nos indicadores operacionais e financeiros das organizações.

Desse modo, é importante ressaltar que a Transformação Digital não diz respeito somente à tecnologia, mas também sobre mudanças culturais e estratégicas dentro das organizações (VON LEIPZIG et al., 2017). De acordo com Vani Kenski (2018), o termo Cultura Digital integra perspectivas diversas vinculadas à incorporação, inovações e avanços nos conhecimentos proporcionados pelo uso das tecnologias digitais e as conexões em rede para a realização de novos tipos de interação, comunicação, compartilhamento e ação na sociedade.

Dentro dos aspectos culturais, destacam-se alguns fatores representativos que são considerados críticos para o sucesso ou insucesso dos processos de transformação digital, como apoio da liderança, tolerância a riscos e a comunicação assertiva apresentando os objetivos da transformação digital para a organização como um todo, conforme discutido por Pramanik et al. (2019).

Pinçon (2017) explorou, em sua pesquisa, as principais barreiras para a evolução tecnológica nas empresas brasileiras e identificou que grande parte dos problemas relacionados à transformação digital ocorrem por questões culturais internas das organizações. Como resultado, o estudo identificou que 71,2% dos respondentes atribuíram notas altas para "Resistência às mudanças" como um desafio para a transformação digital, barreiras relacionadas à cultura da empresa e à estrutura organizacional. Além disso, outros fatores como falta de visão corporativa digital, falta de integração da TD no core business da organização, inércia da liderança, cultura de aversão a risco e falta de talento e competências específicas também podem contribuir para o insucesso do processo de TD (CHINEN, 2019).

Entretanto, assim como existem fatores que dificultam e podem inviabilizar o processo de TD, também existem fatores facilitadores que aceleram o processo, contribuindo com o sucesso da transformação. Carlos (2020) apontou a comunicação e o efetivo envolvimento da alta liderança como os fatores críticos de sucesso em seu estudo, que teve como objetivo apresentar o caso do processo de TD do maior banco privado brasileiro. No que diz respeito à comunicação, o estudo apontou a importância do alinhamento estratégico entre todos os níveis e disseminação da agilidade na empresa como um todo. No que tange o envolvimento da alta liderança, o estudo aponta que essa fase é importante, inclusive, para a destinação de recursos específicos para tal processo e seus resultados.

Segundo Chinen (2019), fatores como visão digital clara, liderança engajada com a TD, gestão de mudanças, interação ágil e criação de roadmap digital são vistos como facilitadores do processo de transformação. Para chegar nessa conclusão, o autor analisou dois casos de TD, onde um deles realizou o processo com êxito e outro que obteve fracasso na estratégia.

Como resultado, identificou que em um dos casos houve um nível de engajamento baixo no processo de TD, o que pode ter sido compreendido como uma falta de visualização de valor no processo. Como consequência disso, a empresa só implementou iniciativas digitais em algumas fases da cadeia de valor e, por esse motivo, a cadeia não foi integrada, gerando problemas no processo. Por outro lado, no segundo caso analisado, os gestores realizaram a integração de todas as fases da cadeia de valor, bem como a integração do core business com a área de Tecnologia da Informação (TI), o que facilitou o processo de transformação digital.

2.2 Domínios da Transformação Digital

Na obra "The Digital Transformation Playbook", Rogers (2016) definiu cinco domínios pelos quais todas as empresas que buscam implementar um processo de TD devem se atentar. O autor busca evidenciar como o comportamento das empresas deve evoluir, passando de estratégias obsoletas e ultrapassadas para estratégias modernas e digitais, aplicando mudanças dentro de cinco domínios, que serão apresentados abaixo.

Figura 1 – Domínios da Transformação Digital



Fonte: Rogers (2016).

O **primeiro domínio** é relativo aos clientes e, segundo Rogers (2016), este pode ser entendido como o domínio central da TD. Antigamente, o foco das empresas era produzir produtos com o potencial de atingir o máximo de clientes possíveis e se comunicar de forma ampla, para o maior número de pessoas. Porém, nos dias de hoje, a obra de Rogers propõe que, para prosperar no processo de TD, é necessário abandonar este formato de comunicação em massa e passar a enxergar os clientes como uma rede dinâmica. Com o mundo conectado, os clientes passam a ser influenciados de outra maneira. Diante desses pontos, a TD deve ser iniciada pelos clientes.

O **segundo domínio** apontado na obra é a competição. No passado, as empresas competiam em setores delimitados, com distinções nítidas entre parceiros e rivais. Porém, com a evolução do analógico para o digital, as regras do jogo mudaram e a competição passou entre setores fluidos, os concorrentes passaram a cooperar em áreas-chaves e as plataformas começaram a surgir. Dessa maneira, a competição passou a ser muito ampla e, por conta disso, as empresas devem cooperar com os rivais na busca de solucionar desafios externos mútuos.

O **terceiro domínio**, segundo Rogers (2016), são os dados. Por muito tempo os dados foram usados de forma limitada, sem haver, de fato, uma preocupação com o potencial valor que eles poderiam gerar. A armazenagem dos dados era cara e de difícil gestão e, por conta disso, eles eram usados apenas para gerenciar processos. Porém, com o passar dos anos, houve uma evolução em todos os sentidos, e os dados começaram a ser gerados continuamente em vários lugares distintos. Essa evolução também trouxe valor para os dados não estruturados, que, há alguns anos, eram pouco explorados. Além disso, armazenar os dados tornou-se algo mais barato, permitindo trabalhar com um grande volume, permitindo que as empresas criem valor a partir deles. Diante disso, o desafio que antes era armazenar os dados, hoje passou a ser o tratamento deles para transformar em informações valiosas.

O **quarto domínio** apontado pelo autor diz respeito à inovação. Anos atrás as empresas eram engessadas, demoravam a lançar novas iniciativas e evitavam erros a todo custo. Na época, as inovações eram incrementais, focadas em produtos acabados. Como os dados eram escassos, as decisões, em sua maioria, eram tomadas com base na intuição e na autoridade dos executivos. Porém, com o avanço tecnológico, o cenário vem mudando nos últimos anos. Para se transformar digitalmente é necessário tomar decisões baseadas em testes e validações, de forma

rápida e prática, para que, dessa forma, as respostas sejam geradas de maneira ágil, criando benefícios para a organização. Dessa forma, o tempo e risco são minimizados, tornando o processo de inovação mais barato e mais eficiente. No processo de testagem das soluções, é necessário colher o máximo de dados e feedbacks possíveis, tornando possível a aplicação de melhorias contínuas.

O **quinto domínio** é referente aos valores da organização. Antes da tecnologia e da internet promoverem uma revolução no mundo dos negócios, a proposta de valor das empresas era definida pelo setor e o foco da organização era executar a proposta de valor atual, sem olhar para as tendências e caminhos que o mercado está percorrendo. Contudo, com o advento da TD, a proposta de valor passou a ser definida pela evolução das necessidades dos clientes. Nesse sentido, as empresas devem olhar para o mercado na busca de entender qual a próxima oportunidade de criar valor para os clientes. O fator de sucesso passou a ser a evolução constante, sempre colocando o cliente no centro e buscando solucionar suas dores.

Sendo assim, compete às organizações aprimorarem suas estratégias, de modo a desenvolverem capacidades que permitam promover uma mudança. Neste sentido, ao buscarem desenvolver suas capacidades constantes de mudança, pesquisas recentes na literatura relacionam a transformação digital com o conceito de maturidade digital (KANE, 2017).

O conceito de maturidade digital relaciona-se com a capacidade dinâmica de uma organização buscar meios para se organizar e alcançar o desempenho desejado a partir das novas tecnologias, permitindo a adaptabilidade por meio de sucessivas ondas de inovação digital (VIAL, 2019). Ou seja, a maturidade digital representa a fase em que a organização se encontra em seu processo de transformação (GIL; VANBOSKIRK, 2016).

Por uma outra perspectiva, Kane et al. (2017) destaca três níveis de maturidade digital, sendo a capacidade de repensar digitalmente o negócio o que distingue as empresas maduras digitalmente das empresas em estágios iniciais. O estudo foi baseado em uma pesquisa com, aproximadamente, 3.500 gerentes e executivos, além de 15 entrevistas com executivos e líderes de opinião. Como resultado, os autores identificaram que 34% das empresas estão na fase inicial do processo, enquanto 41% estão na fase de desenvolvimento e crescimento e, por último, 25% das empresas podem ser consideradas como maduras do ponto de vista digital. Nesse sentido, foi identificado pelos autores que a maturidade é um processo gradual que se

desdobra em toda a organização ao longo do tempo. Por conta disso, à medida que as empresas vão reconhecendo a importância e dando devida atenção para esta temática, é esperado um crescimento no número de empresas consideradas maduras digitalmente.

2.3 Varejo no Brasil

Para Kotler e Keller (2005), o varejo é o segmento de mercado que inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal. Na maioria dos países do mundo, o varejo é classificado em três grandes grupos: (i) varejo de bens de consumo em geral; (ii) varejo de carros e combustíveis; (iii) varejo de serviços. Porém, no Brasil a segmentação é feita de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em Varejo Ampliado e Varejo Restrito. O varejo ampliado abrange os seguintes segmentos: (i) combustíveis e lubrificantes; (ii) hiper, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; (iii) tecidos, vestuário e calçados; (iv) móveis e eletrodomésticos; (v) artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria; (vi) livros, jornais, revistas e papelaria; (vii) equipamentos e material para escritório, informática e comunicação; (viii) outros artigos de uso pessoal e doméstico; (ix) veículos e motos, partes e peças; (x) material de construção. Já o varejo restrito repete os segmentos do varejo ampliado, porém, excluindo veículos, motos, partes e peças e material de construção.

O segmento varejista é muito representativo para a economia brasileira. O consumo das famílias é a principal referência do volume que o varejo como um todo movimenta no Brasil. Segundo dados do IBGE (2022), o consumo das famílias em 2016 foi estimado em R\$ 4,01 trilhões, reportando queda de 4,3% em relação ao ano de 2015. Nos três anos seguintes, o consumo das famílias reportou uma evolução. O crescimento foi de 1% em 2017, 1,8% em 2018 e 1,8% em 2019. No ano de 2020, principalmente devido à situação pandêmica, houve um recuo de 5,5% no consumo das famílias, fechando o ano na casa dos R\$ 4,48 trilhões. No mesmo ano, o Produto Interno Bruto (PIB) do país foi de R\$ 7,4 trilhões. Dessa forma, o consumo das famílias corresponde a, aproximadamente, 61% do PIB brasileiro.

O segmento vem passando por algumas transformações nos últimos anos, principalmente por conta do crescimento acelerado do comércio eletrônico. Segundo

um levantamento do E-bit (2021), entre os anos de 2016 e 2020, o faturamento do e-commerce cresceu 96,8%, saltando de R\$ 44,4 bilhões para R\$ 87,4 bilhões em vendas. De acordo com o estudo, os principais motivadores para o crescimento são: (i) a evolução na quantidade de pedidos; (ii) evolução da quantidade de consumidores do e-commerce.

3 METODOLOGIA

Para Cooper e Schindler (2016) uma pesquisa refere-se à investigação organizada conduzida para levantar informações para solução de problemas. Desse modo, diante do objetivo de analisar o processo de TD e seus reflexos nos indicadores financeiros do Magazine Luiza, a pesquisa se classifica como do tipo exploratória. Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Para Yin (2005), os estudos de casos exploratórios são um modelo que, embora não se resume à exploração, permite ao investigador elencar elementos que lhe permitam diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística. Para tal, serão abordados aspectos qualitativos, ou seja, assuntos relacionados à elaboração, implementação e evolução da estratégia de TD desenvolvida pelo Magazine Luiza.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como documental. A pesquisa documental se caracteriza pela pesquisa “[...] de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 45). Neste sentido, a pesquisa documental propõe-se a produzir conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma com o estes têm sido desenvolvidos (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

3.1 Coleta e Análise de Dados

Os dados coletados foram acessados por meio dos Relatórios Anuais da Administração, Central de Resultados e apresentações, disponíveis no site de Relação com Investidores do Magazine Luiza. O Magazine Luiza foi escolhido por ser uma empresa que passou pelo processo de transformação digital, além disso, pelo fato da empresa disponibilizar diversos dados em seu site. Destaca-se que, para fins da pesquisa, foram coletados dados que apresentaram relevância para o objetivo do trabalho, entre os anos de 2016 e 2021.

O intervalo de análise (2016- 20221) se justifica pelo fato de que no ano de 2016 foi quando a empresa iniciou seu processo de transformação digital com o senhor Frederico Trajano assumindo como CEO da empresa com o objetivo de

promover a TD. Desde então, a empresa vem investindo e desenvolvendo ações para consolidar seu processo. A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2022, portanto, os dados de 2022 ainda não estavam disponíveis para análise e, por este motivo, a análise ocorreu até o ano de 2021.

Como procedimento da coleta de dados, seguiu-se os seguintes passos com base em Gil (2018): primeiramente, foram listados todos os tipos de relatórios e materiais disponibilizados no site da empresa, totalizando 13 arquivos, sendo 12 relatórios e 1 planilha.

Após a organização, todos os materiais foram avaliados quanto aos dados e informações contidas. Nesta etapa os dados foram divididos em dois grandes grupos, sendo um primeiro grupo com dados e informações voltadas para o aspecto tecnológico/digital e que envolviam mudanças, principalmente quanto as estratégias adotadas pela empresa. O segundo grupo concentrou-se nos indicadores financeiros registrados durante o período pré-definido, sendo eles: vendas totais, EBITDA, margem EBITDA, crescimento nas vendas totais em lojas físicas, crescimento do e-commerce (1P), crescimento do e-commerce (3P), crescimento do e-commerce total, participação do e-commerce nas vendas totais, valor de mercado da empresa e investimentos.

As vendas totais correspondem todas as vendas realizadas pela empresa em determinado período, independente do canal e formato utilizado. Quanto ao EBITDA, traduzido para o português como LAJIDA (Lucro Antes dos Juros Impostos Depreciação e Amortização), é um indicador que concentra informação no operacional e na capacidade da empresa em gerar caixa (VASCONCELOS, 2001). Já a margem EBITDA pode ser entendida como a razão do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização pela receita líquida de uma empresa.

O crescimento nas vendas totais em lojas físicas aponta, numérica e percentualmente, qual foi o crescimento das vendas totais em lojas físicas durante um período. Na mesma linha, o crescimento do e-commerce total também analisa o resultado de vendas totais em relação a um período passado, porém, desta vez contabilizando apenas as vendas de canais digitais.

A participação do e-commerce nas vendas totais, como o nome já diz, representa, percentualmente, qual a representatividade do e-commerce dentro das receitas totais da companhia. Esse indicador ajudará a entender como o e-commerce

foi ganhando participação no Magazine Luiza, evidenciando a estratégia de transformação digital da empresa.

De forma um pouco mais específica, o crescimento do e-commerce (1P) corresponde à evolução das vendas em canais digitais onde o Magazine Luiza tem domínio de toda a cadeia, desde o recebimento do pedido até o acompanhamento da entrega no domicílio do cliente. Já o crescimento do e-commerce (3P) representa a evolução das vendas em canais digitais, porém, no marketplace da empresa, onde a venda é realizada por parceiros que operam dentro da plataforma.

Além dos indicadores citados acima, também se analisou o nível de investimento da empresa anualmente, incluindo investimentos específicos em tecnologia, potencialmente feitos para potencializar o processo de TD. Por fim, foram analisados o valor de mercado da empresa e sua evolução ao longo do período estudado. Para tal, foi utilizado uma média mensal do valor das ações da empresa, valores estes extraídos do site Investing.com.

A etapa seguinte concentrou-se em selecionar e organizar os dados de acordo com a ordem cronológica e, por último, os dados foram analisados. Para analisar os dados, baseou-se na análise cronológica das ações, pois, dessa forma, é possível criar uma linha lógica de acontecimentos, potencializando a discussão dos resultados.

4 RESULTADOS

4.1 História do Magazine Luiza

O Magazine Luiza foi fundado pelo casal Pelegrino José Donato, um caixeiro-viajante, e Luiza Trajano Donato, uma balconista, na década de 50, em Franca, no interior de São Paulo. No início de sua operação, a empresa foi batizada como “A Cristaleira”, porém, poucos anos depois, foi promovido um concurso transmitido pela rádio local, que tinha como objetivo definir um novo nome para a empresa. Como os clientes gostavam muito de Luiza Trajano, por conta de seu atendimento refinado, sugeriram o nome de Magazine Luiza, que foi então acatado.

Depois do grande sucesso na cidade de Franca, principalmente pelo reconhecimento ao atendimento de qualidade, nas décadas seguintes o Magazine Luiza iniciou seu plano de expansão. O foco era chegar a outras cidades no interior de São Paulo, como Barretos e Igarapava, por exemplo, além de novas lojas em Franca. Devido ao plano de expansão, vinte anos depois de sua fundação o Magazine Luiza já possuía trinta lojas. Ao longo dos próximos anos, a empresa foi consolidando ainda mais sua participação no mercado e, conseqüentemente, ganhando cada vez mais relevância.

Em paralelo à história do Magazine Luiza, é impossível deixar de falar de Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora Luiza Trajano. Com apenas 12 anos, Luiza Helena começou a se envolver no negócio da família. Em todas as suas férias escolares ela trabalhava na empresa, porém, quando suas aulas voltavam, ela precisava se ausentar. Quando completou 18 anos, Luiza Helena ingressou, de fato, na empresa, e teve passagens pelas mais diversas áreas do negócio, buscando a bagagem necessária para, futuramente, ser a responsável por conduzir os próximos passos da companhia. Após fazer essa rotação pelas áreas e atingir resultados expressivos, no ano de 1991 Luiza Helena assume a liderança da companhia, cargo que ocupou durante dezoito anos. Porém, no ano de 2009, em busca de profissionalizar a gestão da companhia, a posição de Luiza Helena foi sucedida a Marcelo Silva, executivo com muita experiência em empresas familiares.

Durante a gestão de Marcelo, o Magazine Luiza teve seu capital aberto na BM&FBovespa (conhecida nos dias de hoje como B3), através de uma Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), no ano de 2011. A outra grande missão de Marcelo foi

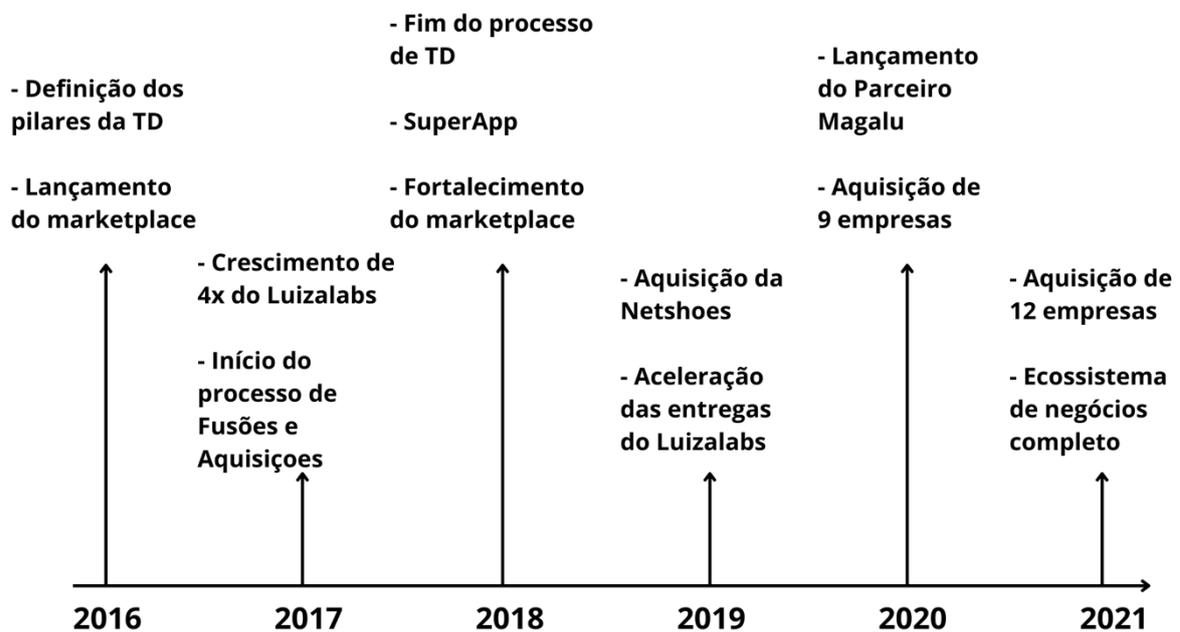
estruturar a empresa e preparar um plano de sucessão para que Frederico Trajano, filho de Luiza Helena, assumisse a companhia. Este fato ocorreu no ano de 2016 e, no ano seguinte, Frederico foi reconhecido como o empreendedor do ano pela revista ISTOÉ DINHEIRO.

Os anos seguintes, foco da presente pesquisa, serão analisados de maneira individual, contendo os principais acontecimentos e apresentando os principais resultados de forma específica. A busca de informações foi realizada no Site de Relação com Investidores do Magazine Luiza, mais precisamente dos Relatórios da Administração no período de 2016 até 2021 (MAGAZINE LUIZA, 2016; 2017; 2018; 2019; 2020; 2021).

4.1 Dados anuais

A Figura 2 tem por objetivo sintetizar os principais acontecimentos dentro de cada ano em específico.

Figura 2 – Linha do Tempo da Transformação Digital



Fonte: Dados da pesquisa.

2016: Definição dos pilares estratégicos e início da TD

O ano de 2016 foi marcado por um ano de mudanças no Magazine Luiza, quando a empresa decidiu, estrategicamente, se transformar. Segundo o relatório da administração do ano (2016), "o objetivo era passar de uma empresa de varejo físico tradicional com uma área digital para uma empresa digital com pontos físicos e calor humano". Nesse sentido, o calor humano representa o ponto de contato com os clientes nas lojas, fortalecendo as relações em busca da fidelização e satisfação. O processo de mudança estratégica é chamado de Transformação Digital, tendo como propósito digitalizar o varejo brasileiro. O caminho era muito difícil, tendo em vista várias iniciativas fracassadas nesse sentido em outras empresas.

Para passar pelo processo de TD, o Magazine Luiza decidiu alguns fatores que seriam importantes durante a jornada, sendo crença, consistência e persistência alguns exemplos, entre vários outros. Porém, a empresa acreditava que o fator crítico de sucesso era a capacidade de desenvolver uma cultura corporativa digital. Dentro dessa capacidade, a empresa enxergava velocidade para fazer as mudanças necessárias, coragem para correr riscos, disposição para cometer erros e humildade para assumi-los e corrigi-los rapidamente como pontos indicadores da cultura digital. Além disso, o Magazine Luiza decidiu desenvolver tecnologia internamente, trazendo a temática para o centro da empresa.

Para sustentar o processo de TD, a empresa definiu 5 pilares estratégicos, são eles:

1. Cultura Digital
2. Multicanalidade
3. Inclusão digital
4. Digitalização das lojas físicas
5. Plataforma digital

Neste ano, o Magazine Luiza lançou seu marketplace, passando a vender produtos de cerca de 50 parceiros, como Polishop, Whirlpool e Empório da Cerveja. Juntos, os parceiros somaram cerca de 80 mil produtos disponíveis no marketplace. As vendas digitais da empresa cresceram 32,3% no período, em relação ao ano anterior. O valor das vendas digitais representou 24,2% do total. O aplicativo do Magazine Luiza, lançado em setembro de 2015, alcançou a marca de 4,5 milhões de downloads no fim de 2016.

De acordo com o relatório do ano, esses resultados foram alcançados graças à produção de tecnologia interna, mais precisamente do Luizalabs, laboratório de inovação da empresa. À época, o laboratório contava com pouco mais de 100 engenheiros e especialistas. Além do crescimento expressivo no e-commerce, o Magazine Luiza também cresceu nas lojas físicas. A empresa cresceu 2,4% em vendas neste canal, fechando o ano com 799 lojas. Somente em 2016, a empresa abriu 20 novas lojas e fechou outras seis.

As vendas totais da empresa, incluindo marketplace, cresceram 8%, atingindo R\$ 11,29 bilhões. Segundo a Pesquisa Mensal do Comércio, divulgada pelo IBGE (2017), as vendas nominais de móveis e eletrodomésticos encolheram -7,5% no ano de 2016. Por esse motivo, considerando a evolução nas vendas, o Magazine Luiza aumentou sua participação no mercado.

No ano de 2016, por conta de fatores como o crescimento das vendas, diluição das despesas operacionais e o aumento exponencial nas vendas do e-commerce, o Ebitda da empresa obteve uma evolução muito significativa, crescendo 53,8%, atingindo R\$ 714,6 milhões. A margem Ebitda evoluiu 2,4 p.p., para 7,5%. O lucro bruto da empresa no período foi de R\$ 2.922,6 bilhões, com margem bruta a 30,7%. O lucro líquido, por sua vez, foi de R\$ 86,6 milhões, com a margem líquida em 0,9%. Neste ano, os investimentos do Magazine Luiza foram de R\$ 124,3 milhões.

2017: Traduzindo a TD na prática

O ano de 2017, marcado pelo aniversário de 60 anos do Magazine Luiza, teve como lema: *"o que não muda é que a gente sempre muda"*. Essa definição está em consonância com os acontecimentos do ano, tendo em vista o contexto da aceleração do processo de TD que teve início no ano anterior.

Neste ano, o time do Luizalabs atingiu o número de 450 engenheiros e especialistas em tecnologia, crescendo mais de 4x na comparação anual, passando a representar cerca de 30% da folha de pagamentos administrativa da empresa. Dentre as entregas do laboratório no período, os destaques vão para o Mobile Vendas, presente em todas as 858 lojas, e que reduziu o tempo de venda de 40 para apenas 4 minutos, o Mobile Entregas, que permite que os 1.500 micro-transportadores ligados à empresa façam o tracking detalhado das entregas, o Mobile Estoquista, que levou o tempo de contagem de estoque de 90 para 10 minutos e o Magazine Você, sistema de venda direta pelas redes sociais, com mais de 200.000 divulgadores. Um ponto em

comum entre as soluções desenvolvidas é a relação e integração do físico com o digital.

Este ano também marcou o início do processo de Fusões e Aquisições que a empresa fazia desde então. A primeira empresa a ser adquirida foi a Integra Commerce, startup mineira especializada na integração e gestão de lojistas e marketplaces.

Em 2017, o Magazine Luiza reportou um resultado de vendas totais na casa dos R\$ 14,4 bilhões, crescimento de 27,9% em relação ao ano anterior. As vendas do e-commerce cresceram 60,9% no período, passando a representar 30,4% das vendas totais da companhia. As lojas físicas também reportaram crescimento significativo de 17,4%, fechando o ano com 858 lojas. Esses resultados foram muito superiores ao setor de móveis e eletro, que a empresa atua, que cresceu apenas 7,5% em 2017, segundo a Pesquisa Mensal do Comércio, divulgada pelo IBGE (2018).

O Lucro Bruto fechou o ano de 2017 na casa dos R\$ 3,6 bilhões, crescimento de 23,4% em relação ao ano anterior. Porém, a margem bruta, por conta de fatores como o aumento da participação do e-commerce, recuou 0,6 pontos percentuais, para 30,1%.

Puxado pela diluição das despesas operacionais, pelo crescimento das vendas e pela contribuição positiva do e-commerce, o Ebitda da empresa atingiu o valor de R\$ 1,03 bilhão, representando um crescimento de 44,3% em relação ao ano de 2016. Outro ponto positivo nesse sentido foi o crescimento da margem Ebitda, evoluindo 1,1 ponto percentual e fechando na casa dos 8,6%. O lucro líquido cresceu expressivos 350%, fechando na casa dos R\$ 389,0 milhões. Neste ano, os investimentos do Magazine Luiza foram de R\$ 170,8 milhões, crescimento de 37% em relação ao ano anterior.

2018: Fortalecimento dos canais digitais

O ano de 2018 foi marcado pelo fim do processo de transição para a TD. Neste período, os executivos da empresa entenderam que o processo já havia sido concluído e que o Magazine Luiza seria, finalmente, uma empresa de tecnologia com pontos físicos e calor humano.

A empresa atingiu cerca de 13% do mercado consumidor brasileiro em 2018, enxergando esse número não como uma vitória, mas como uma avenida de

crescimento. O caminho que o Magazine Luiza escolheu para explorar essa oportunidade é por meio da tecnologia, com a missão de digitalizar o varejo brasileiro. No período, o app do Magazine Luiza já tinha sido baixado por 26 milhões de pessoas e já era responsável por 40% das vendas online da companhia. O ano de 2018 também foi marcado pelo início da criação do SuperApp, ambiente digital onde o cliente pode contar com uma gama de soluções, incluindo venda de produtos, pagamento de contas, recarga de celulares, serviço de transporte, pedido de almoço e várias outras funcionalidades. A estratégia nesse sentido é atrair um grande número de clientes para a empresa, oferecendo inúmeras soluções dentro de uma única plataforma. Dessa forma, as chances de recorrência e fidelização são potencializadas significativamente.

Em linha com essa estratégia, a empresa também fortaleceu o marketplace, fechando o ano com mais de 3.300 sellers vendendo ativamente e oferecendo 4,3 milhões de itens.

Neste ano, o Luizalabs já contava com 750 colaboradores, sendo responsáveis pela digitalização do trabalho de 10.000 vendedores, o funcionamento das quase 1.000 lojas e vários outros feitos.

Em maio, o Magazine Luiza seguiu com seu plano de expansão por meio de fusões e aquisições, adquirindo a Logbee, startup especializada em tecnologia logística. Em dezembro foi a vez da Softbox, desenvolvedora de serviços para empresas de varejo e indústrias que desejam vender digitalmente ao consumidor final. Mais uma vez a empresa reforçou seu time de tecnologia, adquirindo know how e material humano para continuar crescendo no digital.

Em 2018, o Magazine Luiza reportou um forte crescimento em receita, mais precisamente 36,2% em relação ao ano anterior, atingindo R\$ 19,7 bilhões em vendas. O e-commerce, mesmo tendo crescido aproximadamente 61% em 2017, repetiu o feito e cresceu 60,1% em 2018, sendo responsável por 36% das vendas totais. Apesar do destaque para o e-commerce, as lojas físicas também tiveram um resultado muito positivo, crescendo 25,8% e aumentando o número de lojas para 954, inaugurando algo em torno de 100 lojas durante o ano.

O lucro bruto cresceu 25,8%, atingindo R\$ 4,53 bilhões. Porém, por conta do aumento significativo da participação do e-commerce, canal que pratica margens mais apertadas, a margem bruta caiu 1 ponto percentual, para 29,1%. O Ebitda cresceu 20,8%, para R\$ 1,24 bilhão, porém, perdeu 0,6 pontos percentuais na margem Ebitda.

Além disso, a empresa também apresentou crescimento de 53,6% em seu lucro líquido, fechando no valor de R\$ 634,3 milhões e evoluindo 0,6 pontos percentuais de margem líquida. Neste ano, os investimentos do Magazine Luiza foram de R\$ 264,4 milhões, crescimento de 113% em relação ao ano anterior.

2019: Aquisição da Netshoes e aceleração na produção de tecnologia internamente

O ano de 2019 foi marcado pela mudança na estratégia do Magazine Luiza, que, seguindo tendências globais, passou a direcionar os esforços para a construção de um ecossistema de negócios com foco em varejo.

Para que o modelo de ecossistema traga resultados, a empresa precisaria fortalecer o marketplace, para ganhar escala e tração. Para isso, conforme é citado na carta aos acionistas no ano de 2019, a empresa decidiu crescer a nível Chinês. Como resultado dessa iniciativa, o marketplace fechou o ano com 15.000 vendedores ofertando 13 milhões de produtos para seus mais de 25 milhões de clientes ativos (sendo mais de 20 milhões do SuperApp).

Neste ano, seguindo uma tendência do mercado na exploração dos softwares como serviços (SaaS), o Magazine Luiza criou o Magalu As a Service (MaaS), que se tornou pilar estratégico da empresa com o objetivo de fortalecer a relação com os vendedores, oferecendo uma gama de soluções que auxiliem esse público a atingir melhores resultados com suas vendas. Como exemplo de soluções, é possível citar o MagaluPagamentos, MagaluPay e o MagaluEntregas, todas elas desenvolvidas internamente.

Além de crescer organicamente, o Magazine Luiza, dando seguimento à estratégia de fusões e aquisições, adquiriu a Netshoes, no mês de junho. Com esse movimento, a empresa trouxe para dentro de casa, além de profissionais digitais qualificados, mais de 1.000 vendedores do marketplace (sellers), 4 milhões de clientes e R\$ 2,5 bilhões de Gross Merchandise Volume (GMV), que corresponde ao volume bruto de mercadorias. Além da Netshoes, o Magalu também adquiriu a Época Cosméticos, com o objetivo de fortalecer o ecossistema de varejo dentro do SuperApp, incluindo um portfólio de produtos variados para sua base.

Fruto de um ano de sucesso, a empresa faturou R\$ 27,27 bilhões no período, crescimento de 39% em relação ao ano anterior. Olhando só para o e-commerce, o crescimento foi de 76%, puxado pelo crescimento do 3P (marketplace), com

crescimento de 254% no período. Por conta desses resultados, o e-commerce se mostrou robusto e lucrativo, passando a representar 45,3% do faturamento total. Porém, apesar da forte aceleração do e-commerce, as lojas físicas também cresceram, somando mais 160 lojas e chegando a um total de 1.113 lojas. Com isso, as vendas das lojas físicas cresceram 17,4% em relação ao ano de 2018.

O lucro bruto da empresa cresceu 27,6%, para R\$ 5,55 bilhões. A margem bruta caiu para 27,9%, por conta do aumento das vendas do e-commerce e crescimento exponencial do marketplace. O Ebitda fechou o ano no valor de R\$ 1.77 bilhão, e a margem Ebitda avançou 0,9 pontos percentuais em relação ao ano anterior. O lucro líquido foi de R\$ 921,8 milhões, com margem líquida a 4,6%. Neste ano, os investimentos do Magazine Luiza foram de R\$ 521 milhões, crescimento de 43% em relação ao ano anterior.

2020: Inclusão digital e aquisições

O ano de 2020 foi um ano muito desafiador para as empresas de grande parte dos setores da economia, por conta da pandemia do Covid-19, que obrigou as empresas a fecharem suas portas para preservar a saúde dos colaboradores e da população em geral. Nesse período desafiador, a empresa se comprometeu com um tripé de prioridades, são elas: saúde e segurança de quem se relaciona com a empresa, garantia da continuidade das operações e a manutenção de empregos. Enquanto várias empresas demitiram em massa, o Magazine Luiza se comprometeu a não demitir nenhum colaborador. Para isso, foi feita uma redução salarial para os cargos mais altos, como é o caso da diretoria e dos membros do conselho. Além disso, a empresa também renegociou contratos de aluguel com proprietários dos espaços onde a empresa atuava no varejo físico.

Porém, por conta da acertada estratégia de digitalização adotada em 2016, bem como o propósito de digitalizar o Brasil, o Magazine Luiza se via em uma posição favorável em relação à concorrência, que majoritariamente atuava de forma analógica, com pouca penetração no e-commerce e com pouca capacidade de desenvolvimento acelerado nesse canal.

No contexto de pandemia, as pessoas se viram obrigadas a realizarem compras pelos canais digitais, mesmo aquelas que antes não eram adeptas a este modelo. Por esse motivo, o Magazine Luiza enxergou a oportunidade de explorar esse

potencial de crescimento do e-commerce e resolveu acelerar suas estratégias nesse sentido. No mês de abril, por exemplo, a empresa lançou o Parceiro Magalu, plataforma digital intuitiva que ajuda empresas ainda analógicas, que tiveram de fechar suas portas em função da pandemia, a vender online. Além disso, reforçaram a oferta de produtos essenciais na plataforma, garantindo que não faltasse esses produtos para os clientes. Como exemplo de categoria que foi inserida e reforçada, é possível citar as categorias de alimentos não perecíveis e produtos de higiene e limpeza, que, no momento do agravamento da pandemia, eram essenciais nos canais online, tendo em vista o fechamento das várias lojas e as restrições de circulação nas ruas. Como prova do sucesso dessa estratégia, a categoria de mercado representou cerca de 40% dos itens vendidos no e-commerce do Magalu.

Para fortalecer e completar sua operação, além de consolidar sua estratégia, a empresa adquiriu 10 de empresas em 2020. Em fevereiro, a Estante Virtual, plataforma de venda de livros online foi adquirida pela empresa, em busca de incrementar uma nova categoria ao ecossistema do Magazine Luiza. Além da Estante Virtual, a empresa também adquiriu a Hubsales, para ajudar as fábricas a venderem diretamente ao consumidor final. Para fortalecer a frente de mídia e anúncios, a empresa adquiriu a Canaltech e a InLoco. Para reforçar a recorrência do SuperApp, a empresa adquiriu a AiQFome, plataforma de delivery alimentar. Com o objetivo de fortalecer a logística de última milha, foi a vez de adquirir a GFL. Para oferecer formação digital para os vendedores, o Magazine Luiza comprou a ComSchool. Com o objetivo de auxiliar as empresas de varejo físico, a empresa adquiriu a Stoq, passando a ofertar soluções de ponto de venda. Por fim, para entrar com força no mercado de pagamentos, a empresa adquiriu a Hub Fintech.

Mesmo diante dos desafios, a empresa obteve bons resultados. O faturamento total cresceu 60%, para R\$ 43,51 bilhões. Quando analisado somente as vendas do e-commerce, o crescimento foi ainda maior, evoluindo 130,7% no período e passando a representar 65,6% das vendas totais da empresa. Ainda mais expressivo, o marketplace cresceu 156%, passando a representar 27% do faturamento total do e-commerce. As lojas físicas, apesar do fechamento das portas durante vários dias, cresceram 7,9% em relação ao ano anterior, por conta da abertura de 191 novas lojas. Quando analisadas apenas as lojas que já existiam, houve um decréscimo de 7,4%. No fim do ano, o Magazine Luiza possuía 1.301 lojas físicas.

O Lucro bruto foi de R\$ 7,52 bilhões, com margem bruta a 25,8%. O Ebitda foi de R\$ 1,52 bilhão, com a margem Ebitda retraindo para 5,2%, por conta de investimentos em melhoria no nível de serviço. O Lucro líquido foi de R\$ 391,7 milhões com margem a 1,3%. Neste ano, os investimentos do Magazine Luiza foram de R\$ 543,9 milhões, crescimento de 4% em relação ao ano anterior.

2021: fortalecimento do ecossistema através de aquisições

O ano de 2021 foi marcado pelo grande foco aplicado no desenvolvimento de um marketplace multicanal, transformando essa frente no principal motor de crescimento da empresa. Em termos quantitativos, o marketplace possuía ao fim do ano mais de 160 mil vendedores, sendo a maior parte deles pequenos varejistas, o que reforça a missão do Magazine Luiza de digitalizar o varejo brasileiro. Ao todo, os vendedores disponibilizam 60 milhões de ofertas das mais diversas categorias.

Neste ano, o Magazine Luiza adquiriu 12 empresas, no ano anterior já havia adquirido 10 empresas, com o objetivo de fortalecer ainda mais sua estratégia. Dentre as empresas adquiridas, as de maior relevância são: Jovem Nerd, Steal the Look, KaBuM! e a Vip Commerce. O Jovem Nerd é um portal de conteúdo que produz conhecimento relacionado à cultura nerd, games, ciência, cinema, etc. Na mesma linha de produção de conteúdo vem a Steal the Look, porém, com foco em moda, casa e beleza. O KaBuM!, por sua vez, é uma plataforma de produtos gamers que trouxe para dentro do Magazine Luiza uma base de 2 milhões de clientes ativos.

Em números, a empresa, mais uma vez, apresentou bons resultados. As vendas totais cresceram 28% em relação ao ano anterior, fechando o ano com R\$ 55,6 bilhões em faturamento. O e-commerce, se analisado isoladamente, rendeu R\$ 40 bilhões aos cofres da empresa, crescendo 39,4% em relação à 2020 e passando a representar 71,5% das vendas totais da empresa, servindo como argumento para comprovar o sucesso da estratégia de transformar o Magazine Luiza de uma varejista analógica para uma empresa de tecnologia com pontos físicos. Desse crescimento expressivo do e-commerce, o principal destaque foi o marketplace, com crescimento de 69% em relação ao ano anterior.

O Lucro Bruto foi R\$ 8,48 bilhões, com margem bruta retraindo para 24,1% por conta do reflexo da crescente participação do e-commerce nas vendas totais. O Ebitda, assim como ocorreu em 2020, também caiu em 2021, fechando o ano com R\$

1,28 bilhão, com margem Ebitda também decrescendo para 3,6%, ante os 5,2% apresentados no ano anterior. A explicação para a redução da margem é a diminuição da margem bruta e o aumento das despesas em relação à receita líquida. O lucro líquido do ano foi de R\$ R\$ 590,7 milhões, com margem líquida crescendo 0,4 pontos percentuais para 1,7%.

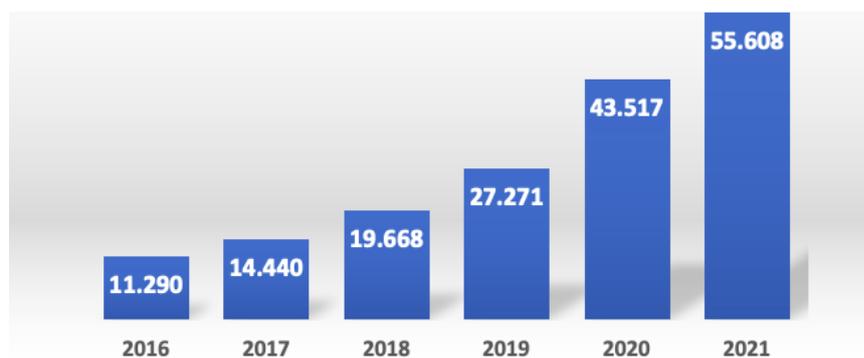
Além dos resultados expressivos do e-commerce, as lojas físicas também tiveram bons resultados e cresceram 5,8% em vendas totais. Porém, esse crescimento foi resultado da abertura de 180 novas lojas. Se analisadas apenas as lojas que já estavam em atuação, o crescimento foi quase nulo, mais precisamente de 0,02%. Neste ano, os investimentos do Magazine Luiza foram de R\$ 1.164,1 milhões, crescimento de 114% em relação ao ano anterior.

4.3 Dados Financeiros - Análise conjunta

Com o objetivo de facilitar o entendimento a respeito dos dados expostos, será apresentada uma análise conjunta de alguns indicadores financeiros do Magazine Luiza durante o período analisado. Conforme apresentado anteriormente, o Magazine Luiza passou por um forte crescimento nos últimos anos, sendo justificado pela evolução de vários indicadores, como, por exemplo, faturamento, Ebitda, número de lojas físicas, e-commerce e outros.

Sendo assim, durante o período analisado, o faturamento da empresa cresceu quase 5 vezes, saltando de R\$ 11.290 bilhões em 2016 para R\$ 55.608 bilhões em 2021, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1- Vendas Totais (incluindo marketplace)



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando se analisa as vendas totais e, de forma específica a participação do e-commerce, observa-se que houve um avanço de 24,2% em 2016 para 71,5% em 2021, conforme demonstra o Gráfico 2. O maior crescimento, comparando-se ano a ano, ocorreu em 2020. Porém, ao contrário do que várias outras empresas protagonizaram, reduzindo a participação do e-commerce no ano de 2021 em relação ao ano anterior, tendo em vista fatores que amenizaram a situação pandêmica, o Magazine Luiza reportou mais uma vez o crescimento da participação do e-commerce no ano de 2021. Em termos comparativos, no ano de 2020, período em que o e-commerce obteve um crescimento acelerado por conta das medidas restritivas impostas pelo Covid-19, a representatividade das vendas neste canal em comparação com as vendas totais foi de apenas 11% no Brasil, segundo o índice da empresa Mastercard Data & Services (2021).

Gráfico 2 – Participação do E-commerce nas Vendas Totais



Fonte: Dados da Pesquisa.

Porém, mesmo com o crescimento acelerado do E-commerce, a empresa também evoluiu significativamente nas lojas físicas, praticamente dobrando o número de lojas entre 2016 e 2021 e crescendo em vendas ano após ano. Em 2016, o Magazine Luiza tinha 799 lojas, passando para 857 em 2017, 953 em 2018, 1.112 em 2019, 1.301 em 2020 e fechando o ano de 2021 com 1.481 lojas. O Gráfico 3 mostra o crescimento das vendas durante o período analisado.

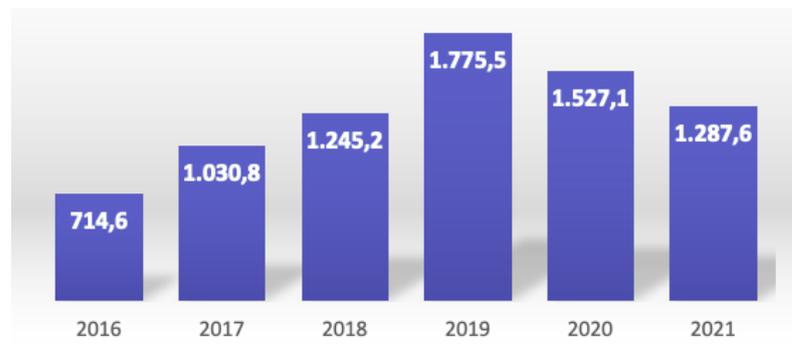
Gráfico 3 – Crescimento das Vendas Lojas Físicas



Fonte: Dados da Pesquisa.

Portanto, apesar de assumir um crescimento acelerado, assim como descrito nos relatórios, o Magazine Luiza buscava crescer de forma sustentável, sem perder o foco nos resultados operacionais. Para presumir o sucesso ou fracasso dessa estratégia, será analisado o Ebitda, métrica utilizada para ter uma noção clara de como anda a operação de fato da empresa. Nesse sentido, o Gráfico 4 apresenta a evolução do Ebitda da empresa durante o período analisado.

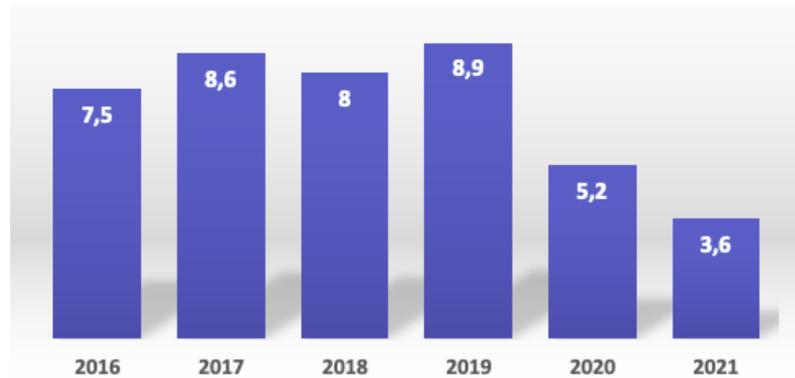
Gráfico 4 – Evolução do Ebitda



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme indicado pelo gráfico acima, o Ebitda do Magazine Luiza cresceu de forma muito representativa, atingindo seu pico no ano de 2019, período antes do início da pandemia. Os dois anos seguintes foram marcados por uma retração do valor do Ebitda, que, segundo os relatórios da administração, são justificados pelos aumentos de custo e despesas provenientes do período pandêmico. O Gráfico 5 tem como objetivo apresentar o comportamento da Margem Ebitda do Magazine Luiza no período analisado.

Gráfico 5 – Margem Ebitda (em %)

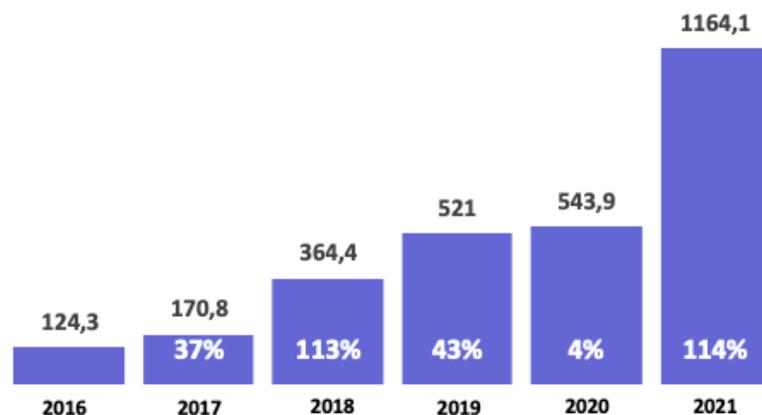


Fonte: Dados da Pesquisa.

Já a margem Ebitda, que corresponde ao valor percentual de lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Conforme representado pelo gráfico 5, esse indicador oscilou no período, atingindo seu melhor resultado em 2019. Conforme citado nos relatórios da administração, o decréscimo da margem nos anos de 2020 e 2021 são justificados pelo crescimento da participação do e-commerce nas vendas totais, segmento que, historicamente, é conhecido por praticar margens mais ajustadas, tendo como foco o volume de vendas para ganhar escala. Além disso, a diminuição da margem bruta e o aumento das despesas em relação à receita líquida também contribuíram negativamente para esse indicador.

Quando se analisa os investimentos da empresa no período, percebe-se que houve um aumento ano após ano, conforme o Gráfico 6 apresenta.

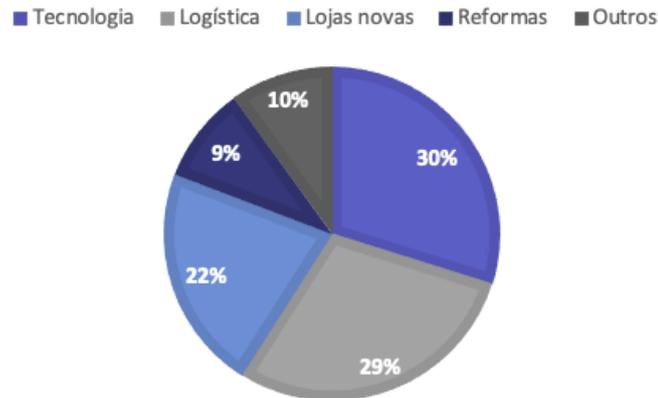
Gráfico 6 – Investimento (em milhões)



Fonte: Dados da Pesquisa.

A empresa, em seus relatórios da administração, classifica seus investimentos em 5 tópicos: Tecnologia, Logística, Lojas novas, Reformas e Outros. O Gráfico 7 apresenta o percentual dedicado para cada um dos 5 tópicos de investimento entre os anos de 2016 e 2021.

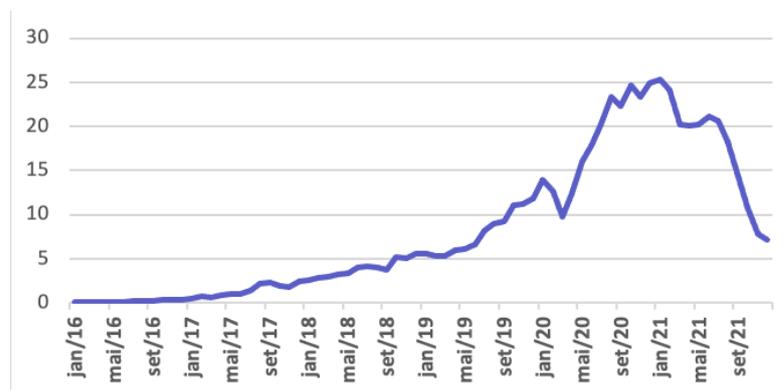
Gráfico 7 - Representatividade de Investimentos entre 2016 e 2021



Fonte: Dados da Pesquisa.

Entre os anos de 2016 até janeiro de 2021, o Magazine Luiza cresceu surpreendentemente em valor de mercado. Em janeiro de 2016, o preço da ação negociada na Bolsa de Valores (B3) fechou o mês a R\$ 0,05, saltando para R\$ 25,27 em janeiro de 2021. Porém, desde o período de máxima, a empresa perdeu valor em todos os meses até o final de 2021, último mês analisado pela presente pesquisa, perdendo 71% do seu valor de mercado. O Gráfico 8 apresenta a evolução do valor das ações mês a mês entre janeiro de 2016 e dezembro de 2021.

Gráfico 8 – Evolução do Valor da Ação do Magazine Luiza



Fonte: Dados da Pesquisa.

A queda do valor das ações pode ser justificada por alguns pontos. O primeiro deles é em relação à supervalorização de empresas de tecnologia, como é o caso da Magazine Luiza, tendo em vista o forte crescimento do e-commerce e o processo de TD. Porém, em 2021 o mercado começou a olhar para as ações desse mercado com mais racionalidade, causando queda em grande parte das empresas.

O segundo ponto que justifica a queda é a situação macroeconômica do país. O crescimento da taxa Selic, a alta da inflação e os altos índices de desemprego contribuem para a desaceleração do poder de compra dos consumidores. Nesse sentido, o varejo, setor que pratica margens baixas, acaba sendo diretamente afetado, pois, com o aumento dos custos financeiros (causados pelo aumento da Selic) e a desaceleração do poder de compra dos consumidores, as margens se tornam ainda mais espremidas.

Por conseguinte, a partir dos dados apresentados e visando analisar o processo de transformação digital do Magazine Luiza e seus impactos nos indicadores financeiros, o tópico a seguir discutirá os resultados a partir do direcionamento da própria empresa para seu processo de transformação digital.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por conseguinte, a partir dos dados apresentados e visando analisar o processo de transformação digital do Magazine Luiza e seus impactos nos indicadores financeiros, o tópico a seguir discutirá os resultados a partir do direcionamento da própria empresa para seu processo de transformação digital.

5.1 Cultura Digital

O primeiro pilar definido para sustentar a transformação digital do Magazine Luiza é a cultura digital. Dessa forma, observa-se que a proposta se alinha ao que VON LEIPZIG et al. (2017) discutiram ao considerarem que a transformação digital vai além da tecnologia e engloba questões culturais e estratégicas.

Nesse sentido, o objetivo da empresa era difundir a cultura de inovação com a utilização de ferramentas digitais por todos os setores da empresa. Para fortalecer esse processo, a empresa investiu na criação de um laboratório de inovação, o Luizalabs, com o objetivo de produzir tecnologia internamente, criando soluções para otimizar os processos da organização e gerar valor para os clientes.

Porém, não era interessante para a empresa limitar a cultura digital somente para o laboratório de inovação e os funcionários ligados diretamente ao digital. Para isso, os executivos da empresa criaram uma série de iniciativas para difundir a cultura digital por todas as áreas e setores da empresa, investindo em ferramentas que otimizam o trabalho, implementando algumas ferramentas da metodologia ágil e criando um ambiente onde os colaboradores tivessem voz ativa, sem medo de retaliação ou punição em caso de insucesso das iniciativas.

Este fato corrobora com os aspectos críticos de sucesso do processo de transformação digital, no sentido da necessidade e papel da comunicação e apoio da liderança, conforme a visão de alguns autores, como Pramanik et al. (2019), Rigby et al. (2018) e Von Leipzig et al. (2017).

Para difundir a cultura digital, a empresa teve que investir fortemente em tecnologia. Entre os anos de 2016 e 2021, a empresa investiu um total de R\$ 2.888,50 bilhões e, desse total, R\$ 862,42 milhões, ou 29,9%, foi investimento realizado em tecnologia, sendo a categoria de maior investimento no período, seguido logística,

com 29,2%. Nesse sentido, fica evidente a importância empregada no processo de mudança de cultura, migrando do analógico para o digital.

5.2 Multicanalidae

Com o advento da internet, o comportamento do consumidor vem mudando significativamente. A forma com que os consumidores tomam decisões de compra ou contratação de serviços se transformou completamente. De acordo com um estudo da Harvard Business Review (2017), 73% dos consumidores usam vários canais na jornada de compra. Nesse sentido, é de suma importância estar presente em vários canais, pois pode ser um fator decisivo durante o processo de decisão dos consumidores. Porém, além de estar presente em vários canais, a estratégia do Magazine Luiza tinha como objetivo integrar todos esses canais, evoluindo do multicanal para omnichannel, que, além de oferecer possibilidades em vários canais, permite com que os clientes interajam entre eles, de forma integrada.

Nesse sentido, o Magazine Luiza desenvolveu algumas iniciativas para fomentar e materializar essa estratégia. Para isso, o primeiro passo foi a integração das bases de dados da empresa, para que fosse possível relacionar os canais. Em seguida, a empresa passou a permitir que os consumidores comprassem pelo e-commerce e retirassem nas mais de 1.400 lojas físicas, contribuindo positivamente para a experiência de compra. Nessa mesma linha, o Magazine Luiza criou a estratégia de unificação das entregas, onde as entregas de produtos adquiridos pela internet ou nas lojas físicas são entregues em um só caminhão, caso compartilhem uma localidade próxima. Além disso, os vendedores das lojas físicas passaram a ter acesso de um catálogo digital, onde podem explorar um portfólio de produtos mais extenso, podendo efetivar uma venda digital nas lojas físicas, diretamente com o cliente.

Grande parte dos investimentos do Magazine Luiza foram destinados para o fortalecimento de diferentes canais. Como prova disso, a empresa desenvolveu um programa de frete grátis para os produtos comercializados através do aplicativo da empresa, que esteve entre os mais baixados por vários anos. Além disso, a empresa integrou o sistema logístico do marketplace com os centros de distribuição proprietários, contribuindo para o aumento de margem bruta na venda dos produtos.

Porém, ao mesmo tempo em que a empresa investia em tecnologia e no digital, os investimentos na reforma ou abertura de novas lojas também se mantiveram fortes durante o período analisado.

O tópico Multicanalidade abrange vários domínios da TD, conforme discutido por Rogers (2016), com destaque para o domínio “Clientes”. Segundo o autor, a forma de gerar valor para os consumidores mudou de forma significativa, passando a ser direcionada para as necessidades específicas de cada um deles. Nesse sentido, a estratégia de oferecer a possibilidade dos consumidores de comprarem no canal que seja o ideal, de acordo com suas necessidades, é entendida como um fator que contribui para a construção e fortalecimento da relação duradoura dos clientes com a empresa.

5.3 Inclusão Digital

De acordo com o Relatório da Administração (2016), a missão do Magazine Luiza é "digitalizar o varejo brasileiro". Nesse sentido, tendo em vista as condições socioeconômicas da população do Brasil, onde grande parte dessas pessoas não possuem acesso à internet, o cenário era extremamente desafiador, porém, por outra perspectiva, existia uma forte avenida de crescimento. Quando a missão foi definida, no ano de 2016, o número de consumidores do e-commerce no país era 47,9 milhões, segundo relatório Webshoppers (2020), realizado pela Ebit | Nielsen. À época, as vendas digitais do Magazine Luiza representavam 24,2% do total e, por esse motivo, a empresa enxergava uma forte possibilidade de expandir esse mercado, pois havia uma perspectiva de crescimento muito forte. Ao fim do período analisado, em 2021, a participação do e-commerce era 71,5%, indicando que realmente existia uma forte oportunidade em 2016.

Nesse sentido, a empresa desenvolveu uma série de iniciativas como forma de alavancar o crescimento e materializar a missão de digitar o varejo brasileiro. Uma dessas iniciativas é a criação da assistente virtual Lu, conhecida como "Lu do Magalu". A ideia por trás dessa iniciativa era facilitar a jornada de compra dos clientes, auxiliando pessoas com dificuldade e impulsionando uma boa experiência de compra. Com tamanho sucesso da assistente, a Lu ganhou uma personalidade e se tornou uma influenciadora da marca, sendo considerada um case de sucesso nesse sentido.

Outra iniciativa elaborada para contribuir com a digitalização foi o Parceiro Magalu, modelo de afiliação que permite que pessoas vendam produtos disponíveis no marketplace e ganhem uma comissão por essas vendas. Nesse sentido, o Magazine Luiza quebrou barreiras geográficas, multiplicando o leque de oportunidades para que pessoas vendam produtos para uma infinidade de localidades. Além do Parceiro Magalu, existem os próprios canais digitais da empresa, como, por exemplo, o Marketplace e o SuperApp, todos contribuindo positivamente para a digitalização.

Porém, para cumprir sua missão, o Magazine Luiza precisava fazer um processo de mudança interna antes de levar essas inovações ao mercado. Nesse sentido, a empresa implementou uma série de metodologias ágeis em suas rotinas, principalmente no laboratório de inovação da empresa. Segundo Chinen (2019), fatores como visão digital clara, liderança engajada com a TD, gestão de mudanças, interação ágil e criação de roadmap digital são vistos como facilitadores do processo de transformação. O Magazine Luiza se atentou a esses pontos e utilizou esses fatores como alavancas para viabilizar o sucesso do processo de TD.

Em síntese, o objetivo do Magazine Luiza nesse sentido era criar um ecossistema de negócios, com soluções diversas. Com essa estratégia, o Magazine Luiza passou a ter acesso a um volume de dados inúmeras vezes superior em relação à época em que a empresa atuava majoritariamente nos pontos físicos, contribuindo para a produção de informações importantes para gerar uma experiência positiva para os clientes e, por consequência, criar vantagem competitiva em relação às concorrentes. Rogers (2016), discute a mudança do papel dos dados para as empresas, passando de serem vistos como algo dispendioso para se tornar um ativo valioso, e o Magazine Luiza soube explorar essa mudança de maneira positiva

5.4 Digitalização das Lojas Físicas

Com o forte avanço da internet a partir dos anos 2000, muitos especialistas acreditavam que o varejo físico estava fadado ao fracasso no futuro, acreditando que o e-commerce seria o único canal de venda escolhido pelos consumidores. Porém, essa teoria foi desbancada na prática e o varejo físico permanece perene e, como é o caso do Magazine Luiza, em crescimento nas vendas. Além de crescer em volume de lojas e volume de vendas, as lojas físicas da empresa assumiram um papel diferente,

deixando de serem vistas como simples pontos de venda para se tornarem pontos de fortalecimento da relação com os clientes, minicentros de distribuição, pontos de retirada de produtos comprados pelo e-commerce, além de outras funcionalidades.

Um dos objetivos da empresa em digitalizar as lojas físicas é reduzir a fricção do processo de compra, ou seja, eliminar todas as barreiras que possam prejudicar a experiência de compra, visando a fidelização e, conseqüentemente, o aumento da recorrência dos clientes. Além disso, além de fortalecer o relacionamento com os clientes, as lojas também passaram a ser pontos de atração para novos sellers do marketplace da empresa, como, por exemplo, por meio da idealização do projeto Batizado de Agência Magalu, ponto de entrega de produtos para envio com o objetivo de melhorar a operação de venda dos sellers. Nesse sentido, várias ferramentas tecnológicas foram implementadas nas lojas, municiando os vendedores com oportunidades de conversão de vendas superiores aos antigos processos da empresa. As lojas foram transformadas em pontos de retirada dos produtos comprados no e-commerce da empresa, sem custo de frete para o cliente, gerando um valor percebido elevado.

Para minimizar a complexidade logística, o Magazine Luiza transformou as lojas em pequenos centros de distribuição, com o objetivo de fortalecer o modelo de entrega em que os produtos partem direto das lojas físicas até as casas dos clientes, batizado pelo mercado como "ship from store". Para isso, a empresa integrou a tecnologia Warehouse Management System (WMS), sistema de gerenciamento de armazéns que utiliza inteligência de dados para monitorar os produtos, em grande parte das lojas físicas. Por conta dessa estratégia, a empresa acelerou significativamente o tempo de entrega. A adoção dessa estratégia corrobora com a visão de Rogers (2016), afirmando que os dados deixaram de ser utilizados de forma limitada, passando a ser alavancas para gerar vantagem competitiva em relação à concorrência.

A mudança no valor enxergado nos dados é facilmente observada em vários mercados de atuação. No passado, as empresas trabalhavam apenas com dados tratados e, em sua grande maioria, dados prévios, como por exemplo o número de vendas, número de colaboradores, etc. Porém, nos dias de hoje é muito mais comum análises preditivas dos dados, com o objetivo de nortear as decisões das empresas no curto, médio e longo prazo. Além disso, os dados não estruturados passaram a ser amplamente usados pelo mercado, apesar da maior complexidade em seu tratamento

e transformação em informações valiosas, sendo, inclusive, um dos motivos para a mão de obra técnica de profissionais de tecnologia ser escassa.

5.5 Plataforma Digital

Desde o primeiro ano da TD, o Magazine Luiza visava a criação de uma plataforma digital, com o objetivo de oferecer inúmeras soluções dentro de um único ambiente. A plataforma se transformou em um ecossistema de negócios, tendo no portfólio soluções de varejo, logística, anúncios, conteúdo e serviços financeiros, tudo integrado no SuperApp da empresa.

Para materializar essa estratégia, o Magazine Luiza fez a aquisição de inúmeras empresas entre os anos de 2016 e 2021, com o objetivo de fortalecer a base de clientes, adquirir mão de obra tecnológica, entrar em novos mercados e, principalmente, aumentar a oferta de soluções para os clientes. Mais precisamente, a empresa retomou a agenda de fusões e aquisições no ano de 2018. Em busca de empresas para complementar seu negócio, o Magazine Luiza fez uma série de aquisições. Como exemplo, é possível citar a Netshoes, maior e-commerce de esportes do Brasil, com o objetivo de aumentar a participação em um mercado onde o Magazine Luiza era pouco relevante. Ao todo, foram 20 processos de fusão e aquisição durante o período analisado.

Além do ecossistema, o marketplace da empresa também auxilia no processo de ser reconhecida como plataforma digital, pois possibilita que o Magazine Luiza ofereça os produtos do portfólio para os sellers. Segundo Rogers (2016), o modelo de competição mudou drasticamente por conta da transformação digital. Antes, as empresas competiam em setores delimitados, com distinções nítidas entre parceiros e rivais. Porém, com o advento da TD, os competidores passaram a cooperar em áreas-chaves e as plataformas começaram a surgir, assim como no caso do Magazine Luiza. A empresa quebrou barreiras competitivas, integrou os concorrentes em sua plataforma e passou a oferecer seus mais variados serviços para a concorrência. Nesse sentido, as outras empresas se beneficiam de uma plataforma com notoriedade nacional e o Magazine Luiza se beneficia de um percentual da venda, além do valor gerado na contratação dos seus serviços.

6 CONCLUSÃO

O fenômeno da Transformação Digital vem afetando todos os mercados de atuação no contexto de negócios, obrigando empresas consolidadas a ajustar o modelo de negócios para adequar à nova realidade. De acordo com a percepção dos autores supracitados, a globalização está ditando uma integração eficiente dos negócios que só pode ser alcançada por meio de processos digitais e ferramentas colaborativas. Portanto, a tendência é que o número de empresas transformadas digitalmente aumente nos próximos anos, tendo em vista todos os benefícios dessa transformação.

No Brasil, um dos principais casos de Transformação Digital é o do Magazine Luiza. Por esse motivo, o estudo pautou-se na metodologia exploratória, por meio da pesquisa documental, para analisar o processo de TD e seus reflexos nos indicadores financeiros da empresa entre os anos de 2016 e 2021.

Os resultados deste estudo indicam evidências que relacionam o processo de TD do Magazine Luiza com os resultados financeiros e operacionais, como, por exemplo, crescimento acelerado do e-commerce, aumento significativo da participação do e-commerce nas vendas totais, mudança no papel das lojas físicas e a evolução do EBITDA. O estudo indica que o sucesso da TD da empresa foi impulsionado por alguns fatores, como a visão clara da liderança no digital, cultura e foco em produção de tecnologia internamente, direcionando a TD como pilar estratégico do negócio.

A empresa conseguiu aderir processos ágeis rapidamente, acelerando o processo de tomada de decisão e desconstruindo a visão de aversão à risco dos colaboradores, permitindo com que eles tivessem autonomia para conduzir iniciativas, principalmente ligadas à inovação, sem estarem ameaçados de demissão no caso de falha. O foco empregado nos canais digitais contribuiu para o crescimento da participação desta categoria no faturamento total da empresa, aproximando o Magazine Luiza da missão de se transformar em uma empresa digital com pontos físicos e calor humano, conforme apontado pelo CEO Frederico Trajano, em 2016.

Conforme apontado pela pesquisa "Transformações digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país" (2019) que relacionou a TD com a evolução do Ebitda das empresas, o Magazine Luiza viu o crescimento nesse

indicador, sugerindo, mais uma vez, uma relação da TD com os indicadores financeiros apresentados.

O estudo contribui ao indicar uma relação do processo de TD com os resultados do Magazine Luiza, destacando importantes aspectos estudados por outros autores atuando como facilitador do desenvolvimento de teorias sobre TD. Porém, como o objetivo da presente pesquisa foi estudar o caso de uma empresa específica e utilizar apenas dados secundários, a visão sobre a TD não pode ser generalizada para todas as outras.

O estudo apresenta algumas limitações, entre elas o foco somente nos fatores que contribuíram positivamente para a TD do Magazine Luiza. Além disso, para comprovar a aplicabilidade dos insights extraídos do trabalho, é necessário estudar a TD em outras empresas, principalmente de segmentos diferentes, buscando analisar, além dos fatores de sucesso, mas também os fatores de insucesso.

O estudo englobou apenas dados secundários, não entrando em análises qualitativas. Nesse sentido, abre-se uma oportunidade de desenvolvimento de estudos posteriores, objetivando análises estatísticas para correlacionar o impacto da TD com os indicadores econômicos e financeiros da empresa.

REFERÊNCIAS

BHARADWAJ, Anandhi et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly** v. 37, n. 2, p. 471–482 , 2 fev. 2013.

BRUNNER, Manuel; JODLBAUER, Herbert. Mind the Gap: Requirement Engineering for Learning Factories with Maturity Model Support. **Procedia Manufacturing** v. 45, n. 2, p. 510–515 , 2020.

CARLOS, Ed De Almeida. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias** v. 8, n. 2, p. 181–197 , 17 dez. 2020.

CHINEN, Rafaela Yuri. **Transformação digital nos negócios: uma abordagem visando barreiras e aceleradores do processo**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregorio; NORTH, Klaus. Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. **Brazilian Business Review** v. 16, n. 3, p. 239–254, 1 mai. 2019.

DIGITAL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br>. Acesso em: 26 abril. 2022.

EBIT. **Webshoppers**. Ebit. 2021 Disponível em: https://www.mobiletime.com.br/wp-content/uploads/2021/03/Webshoppers_43.pdf; Acesso em: 25 mai. 2022.

GRAY, J., RUMPE, B.. **Models for the digital transformation**. *Softw. Syst. Model.* 16 (2), 307–308, 2017.

GUPTA, Mark. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?. **Advisor Group**, 2020. Disponível em: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>. Acesso em: 14 jun. 2022.

HESS, T., MATT, C., BENLIAN, A., WIESBÖCK, F. **Options for Formulating a Digital Transformation Strategy**. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 15, Issue 2, pp. 123– 139, 2016.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio**. 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=pib. Acesso em: 30 abr. 2022.

KANE, Gerald C. *Digital Maturity, Not Digital Transformation*. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts, 04 abr. 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>. Acesso em: 6 jun. 2022.

KENSKI, Vani Moreira. Cultura digital. In: MILL, Daniel (Org.). **Dicionário crítico de educação e tecnologias e de educação a distância**. Campinas: Papirus, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005. E-book.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices**. [S.l.]: Peter Lang, 2008. E-book.

MAGAZINE LUIZA. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório da Administração 2016. São Paulo: [s.n.], 2017. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 05 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório da Administração 2017. São Paulo: [s.n.], 2018. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 06 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório da Administração 2018. São Paulo: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 06 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório da Administração 2019. São Paulo: [s.n.], 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 06 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório da Administração 2020. São Paulo: [s.n.], 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 07 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório da Administração 2021. São Paulo: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 09 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016. São Paulo: [s.n.], 2017. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 10 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2017. São Paulo: [s.n.], 2018. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 11 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2018. São Paulo: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 11 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2019. São Paulo: [s.n.], 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 15 mai. 2022.

_____. Diretoria do Magazine Luiza. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2020. São Paulo: [s.n.], 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>. Acesso em: 17 mai. 2022.

MARTINS, Heitor *et al.* Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. **McKinsey & Company**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>>. Acesso em: 19 mai. 2022.

PATEL, Keyur; MCCARTHY, Mary. **Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership**. New York: KPMG/McGraw-Hill, 2000. E-book.

POLEZA, M.; VARVAKIS, G. PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: RAZÕES E RESULTADOS. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2019.

PRAMANIK, Himadri Sikhar; KIRTANIA, Manish; PANI, Ashis K. Essence of digital transformation—Manifestations at large financial institutions from North America. **Future Generation Computer Systems** v. 95, n. 3, p. 323–343 , jun. 2019.

ROGERS, David L. **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age**. [S.l.]: Columbia University Press, 2016. E-book.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C. D. ; GUINDANI, J.F. . Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SOPADJIEVA, Emma. A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. **Site Harvard Business Review**. Cambridge, 03 jan. 2017.

Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works#:~:text=Customer%20experience-.A%20Study%20of%2046%2C000%20Shoppers%20Shows%20That%20Omnichannel%20Retailing%20Works,the%20more%20money%20they%20spend.&text=Traditional%20retailers%20are%20feeling%20the%20heat>. Acesso em: 1 fev. 2022.

TERRA, Eduardo. Transformação Digital no varejo brasileiro 2022 SBVC. 4a ed. **Site Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo**. São Paulo, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://sbvc.com.br/estudo-4a-ed-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro-2022-sbvc/> . Acesso em: 25 abr. 2022.

TRANSFORMAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br>. Acesso em: 26 abril. 2022.

VERHOEF, Peter C. *et al.* Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research** v. 122, n. 3, p. 889–901, jan. 2021.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems** v. 28, n. 2, p. 118–144 , jun. 2019.

VON LEIPZIG, T. *et al.* Initializing Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. **Procedia Manufacturing** v. 8, n. 4, p. 517–524 , 017.

WESTERMAN, George. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts, 17 nov. 2011. Disponível em: [https://www.capgemini.com/it-it/resources/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations/;](https://www.capgemini.com/it-it/resources/digital-transformation-a-road-map-for-billion-dollar-organizations/). Acesso em: 29 jun. 2022. |

