

VII CINCCI

VII Colóquio internacional  
sobre Comércio e Cidade

Fortaleza, 03 a 07 de Novembro de 2020

## O Varejo Digital do Magazine Luiza

*Luiza Magazine's Digital Retail*

*Minorista digital de la revista Luiza*

PIRES, Nayara; Doutoranda; Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)  
nayara@grupopires.com.br

CALDANA, Valter; Doutor; Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)  
valter.caldana@mackenzie.br

BRAZ, Ana Flávia; Arquiteta e Urbanista; Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) [afbraz@hotmail.com](mailto:afbraz@hotmail.com)

### Resumo

O presente artigo investiga as lojas virtuais do Magazine Luiza, que se destaca como uma das maiores redes de departamentos do mundo. Após uma breve revisão da literatura sobre a evolução da internet e do comércio eletrônico foram examinados os reflexos do e-commerce sobre o varejo tradicional. Foram analisadas, também, quais foram as razões pelas quais foram implantadas as lojas virtuais e quais foram os resultados alcançados pela companhia. O artigo é finalizado com uma avaliação da viabilidade do formato estudado, em especial no que tange à sua ampliação para outros canais varejistas tradicionais.

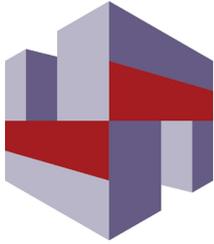
**Palavras-chave:** Comércio Varejista. Lojas Virtuais. Magazine Luiza.

### *Luiza Magazine's Digital Retail*

### Abstract

*This article investigates Magazine Luiza's "virtual stores", which stands out as one of the largest department chains in the world. After a brief review of the literature on the evolution of the internet and electronic commerce, the effects of e-commerce on traditional retail were examined. We also analyzed what were the reasons why the virtual stores were implemented and what were the results achieved by the company. The article ends by verifying whether the studied format is viable or not, to be implemented in other traditional retail channels.*

**Keywords:** Retail business. Virtual Stores. Magazine Luiza.



## VII CINCCI

VII Colóquio internacional  
sobre Comércio e Cidade

Fortaleza, 03 a 07 de Novembro de 2020

### ***Minorista digital de Magazine Luiza***

#### **Resumen**

*Este artículo investiga las "tiendas virtuales" de Magazine Luiza, que se destaca como una de las cadenas de departamentos más grandes del mundo. Después de una breve revisión de la literatura sobre la evolución de Internet y el comercio electrónico, se examinaron los efectos del comercio electrónico en el comercio minorista tradicional. También analizamos cuáles fueron las razones por las cuales se implementaron las tiendas virtuales y cuáles fueron los resultados logrados por la empresa. El artículo termina verificando si el formato estudiado es viable o no, para ser implementado en otros canales minoristas tradicionales.*

**Palabras clave:** Comercio al por menor. Tiendas virtuales Revista Luiza.

## 1 Introdução:

Novas tecnologias ou novas formas de dirigir as atividades se renovam de tempos em tempos, alterando a forma como a sociedade interage com o espaço e a forma como as pessoas vivem em suas contemporaneidades. Em se tratando dos novos meios digitais, estes podem ser um instrumento reorganizador e potencializador da atividade comercial, gerando maior consumo.

Este artigo traz como discussão o reflexo do *e-commerce* sobre o varejo tradicional, abordando como estudo de caso as lojas do Magazine Luiza, em que este adquiriu grande peso na estratégia de aumento de vendas e para atingir maiores demandas. Serão analisadas também as razões pelas quais foram implantadas as lojas virtuais e quais foram os resultados obtidos pela empresa. O objetivo deste trabalho é verificar se o modelo de negócio desenvolvido pela empresa se adequa, ou não, a ser replicado em outros canais de varejos tradicionais.

Para tanto, se adotou como percurso metodológico para a pesquisa o estudo teórico e conceitual das categorias de varejo tradicional e digital e um levantamento de dados específicos sobre o estudo de caso analisado. A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de construir uma linha de raciocínio capaz de suprir os temas necessários para compreensão do objeto de estudo. Desta forma, se optou pelo seguinte percurso: (1) Panorama do varejo tradicional e digital; (2) Levantamento e descrição do processo de consumo; (3) Estudo de caso; (4) Considerações finais.

Na antiguidade, o desenvolvimento da agricultura e de outros aspectos contribuiu com a criação de cidades e da cultura urbana. Na Idade Média, a descoberta da imprensa, transformou o acesso às informações, antes restrita, disponível para toda a população alfabetizada. No século XIX, com a Revolução Industrial aumentou expansivamente os bens de consumo. (CONSUMANO; YOFFIE, 1998)

## 2 Panorama

Em se tratando de varejo, podem ser identificadas quatro fases no decorrer da história, como definido por Christensen e Tedlow (2000).

A primeira fase, que remonta ao século XIX, se caracteriza pelo surgimento das lojas de departamento, que passaram a possibilitar a oferta, no mesmo local, de variados tipos de produtos, criando uma nova relação entre o consumidor, o produtor e o produto.

Numa segunda fase se observa o surgimento do comércio através de livretos, ou catálogos, que disponibilizavam produtos variados e atendiam, pelo serviço de correios ou de entregas próprias os consumidores de áreas rurais em desenvolvimento e áreas periféricas das grandes cidades que se consolidavam, que possuíam certa dificuldade para consumirem nas áreas centrais devido à distância. Vale remarcar que neste caso as chamadas entregas em domicílio ganham protagonismo no processo de consumo, de modo bastante semelhante ao que ocorre hoje com o surgimento do *e-commerce*.

Ainda segundo os autores, a terceira fase dessa evolução varejista se encontra e se associa ao automóvel, ele próprio um grande objeto de desejo, o que

torna possível o nascimento dos *malls e shoppings-centers*. Não exatamente por representar um rompimento ou uma inovação no processo, mas sim por fazer parte da sustentação desse novo programa que apresentava o mesmo papel das lojas de departamento, a concentração em um só lugar de diversos produtos e serviços especializados.

A quarta fase se refere, então, ao comércio varejista digital, que coloca em evidência a possibilidade de uma ruptura, não apenas uma evolução, no processo de consumo, e uma alteração significativa dos espaços destinados ao varejo em si mesmos e no que diz respeito à sua disposição no território.

Com o surgimento da internet e a evolução da globalização econômica, a maneira de se estabelecer acordos está sendo outra vez transformado. Oscilando entre evolução ou ruptura, o antigo modelo varejista dá mostra de ter dificuldades na sustentação da concorrência global entre as empresas. As companhias de menor porte, com menor acesso a recursos financeiros, vêm buscando ganhos de produtividade e lucratividade explorando técnicas de automação de vendas eletrônicas, que utilizam recursos de gestão de suprimentos e estoque, cobrança operacional e logística, entre outros. Neste sentido, o varejo virtual vem sendo considerado parte importante da chamada “Revolução da Informação”.

Esse período iniciou-se com o alastramento dos primeiros computadores na década de 1960, e, portanto, pode-se afirmar ser um dos pilares de sustentação da comunicação. (DRUKER, 2000)

De acordo com Siegel (2000), a transformação do mundo antigo da gestão do varejo para o mundo novo de usuários da internet é um fato único e singular. Comenta que antes do ano 2000, as empresas forçavam os clientes a comprarem os produtos que pareciam precisar, já em 2010, os consumidores se conectavam e eram conduzidos por si próprios para estabelecer a compra de produtos.

Em 1960 foram feitos os primeiros testes de comunicação entre computadores, quando a entrada e saída de informações eram feitos com o uso de cartões de leitura. No ano de 1967, a empresa aérea American Airlines, permitiu a conexão entre o seu sistema de reserva de passagens e um terminal fornecido para agências de viagens. Com isso, a empresa American Airlines facilitou método de compra de duas passagens, além de fortalecer consideravelmente a eficácia deste tipo de operação. Após essa evolução, a empresa United Airlines, desenvolveu um sistema parecido, com aluguéis de carros, reservas em hotéis, passagens de trens, entre outros, que tornaram as duas empresas com grande poder competitivo de tal modo que dominaram o mercado de passagens aéreas até os anos de 1980. (APPLEGATE, 1996)

O autor comenta que, outra empresa precursora em comunicação eletrônica foi a American Hospital Supply Corporation, que minimizou esforços nas operações necessárias, por exemplo, reduziu as etapas de reposição dos produtos hospitalares e vinculou virtualmente seus fornecedores com os seus respectivos estoques. Ainda segundo Applegate (1996), a intenção principal da comunicação entre os computadores é transportar informações entre dois locais com o intuito de acelerar a tomada de decisões para ambas as partes.

A criação da internet em 1960 foi destinada a usos específicos, como segmentos acadêmicos, para cruzar dados e manter a comunicação por meio virtual; e governamentais e militares para auxiliar sua comunicação em caso de guerras nucleares. A internet continuou limitada por volta de vinte anos, e apenas no ano de 1989, é que foi criado um sistema que simplificaria o uso virtual para o

compartilhamento de dados entre os cientistas. O pesquisador britânico chamado Tim Berners-Lee, autor desse novo sistema, estabeleceu três elementos que seriam fundamentais para o uso da internet. O primeiro foi um elemento de formatação de texto, chamado de HTML (Hyper Text Markup Language), o segundo foi um elemento de comunicação chamado de HTTP (Hyper Text Transfer Protocol), e o terceiro foi um elemento para identificar sites na internet chamado de URL (Uniform Resource Locator). (CUSSUMANO; YOFFIE, 1998)

Aproveitando a criação de Berners-Lee, estudantes e trabalhadores do National Center for Supercomputing Applications (NCSA) na universidade de Illinois, incluíram características de multimídia e agregaram gráficos ao navegador para transformar e compatibilizar as plataformas digitais, como o Macintosh e Windows. A partir desse processo origina-se o Mosaic, que auxiliou como suporte para a maioria dos navegadores conhecidos nos dias de hoje, por exemplo, a Microsoft Explorer. (CUSUMANO; YOFFIE, 1998)

Em 1990, ou melhor dizendo, no início de sua segunda metade, com a normatização para a utilização comercial da internet, redes que atuavam solitariamente, se conectam em uma só rede. Não só empresas, mas qualquer usuário que tivesse uma linha telefônica e um computador era habilitado a se conectar à internet.

No entanto, Drucker (2000, p. 113) comenta que a partir de uma considerável redução nos custos de implementação decorrente da popularização da internet, surge o “Comércio Eletrônico”, ou seja, um canal de distribuição de bens e serviços, gerando empregos administrativos e de gerência.

### **3 Internet: Um Processo Irreversível**

A investigação sobre o frequente avanço do comércio virtual mostra que a facilidade de acesso a tudo e os modos de viver e utilizar o espaço vem alterando diariamente os negócios nas últimas décadas, e nada favoreceu tanto para essas transformações quanto o acesso aos meios virtuais.

A realização de toda rede de valor dos procedimentos de transação num ambiente virtual, por meio da tecnologia aplicada nas telecomunicações são chamadas de e-commerce. De forma geral, relacionam-se a tecnologia e a comunicação a estrutura virtual e física das empresas, sendo assim muitas empresas ora utiliza o termo business ora utiliza o termo e-commerce para descrever as aplicações da internet aos negócios. (TEIXEIRA, 2001)

As transformações pelas quais as empresas passaram e ainda vem passando tem transformado diversos setores da economia, bem como em seus relacionamentos sociais e no próprio espaço urbano.

Os autores Tapscott (1997) e Parente (2000) refletem acerca da era da internet na data mencionada que possibilita a reflexão nos dias de hoje. O primeiro autor diz que o “novo” modelo econômico tem influência direta no ambiente de trabalho, comenta ainda que a informatização é um processo irreversível que atingirá em grau maior no futuro, o segundo autor diz que o varejo virtual desperta cada vez mais o interesse nos demais setores varejistas, devido ao ritmo acelerado de crescimento e grau de importância. Os autores afirmam ser um meio de incertezas e dúvidas acerca do impacto do meio virtual no desempenho dos demais formatos de varejo. Levando em conta a data referenciada pelos autores e a era digital de 2019, com o passar quase vinte anos, sem dúvidas alguma se pode dizer que o modelo virtual e

sua aplicação nas empresas são um processo irreversível que altera não só a forma comércio, mas também a relação entre indivíduo e espaço físico.

### **3.1 Categoria das Empresas**

A classificação para caracterizar uma empresa atuante do mercado virtual se divide em duas tipologias. A primeira refere-se ao histórico da empresa e a segunda às transações.

Como explicado pelo grupo de consultoria, Botton Consulting Group, as empresas podem ser caracterizadas de quatro maneiras diferentes em uma interação virtual. A primeira é chamada de Business to Consumer (B2C), realizam transações entre pessoa física (consumidor) e jurídica (fornecedor). A segunda é chamada de Business to Business (B2B), que realizam transações entre duas pessoas jurídicas. A terceira é chamada de Consumer to Business (C2B), em que o consumidor é uma pessoa jurídica e o fornecedor é uma pessoa física. E por fim, a quarta, que é chamada por Consumer to Consumer (C2C), quando as transações são realizadas entre duas pessoas físicas.

A tipologia de B2B, citada acima, constitui-se por empresas que usufruem o meio virtual em suas operações. O Magazine Luiza, empresa objeto desse artigo investe significativamente em operações Business to Business, sendo seus próprios fornecedores os repositores de produtos em seus estoques. A tipologia B2C que envolvem interações entre indivíduos e uma corporação compõem o segmento através de sites informativos e sites que comercializam, também aplicam diretamente na empresa Magazine Luiza, devido à ligação direta entre negócio e cliente. Por outro lado, a tipologia C2B, contém sites que investem em empregos, ou seja, os indivíduos que estão à procura de uma nova ocupação autorizam a exposição de suas informações para que empresas interessadas possam contratá-los. Por último, a tipologia C2C que realizam transações entre duas pessoas físicas, fomenta o meio virtual com, por exemplo, os sites de leilões, o qual disponibiliza para qualquer indivíduo interessado em determinado produto o poder de negociação e de lances para adquiri-los.

Esse artigo discute e tem por foco uma empresa do segmento B2C, a rede varejista Magazine Luiza, que se apropriou das lojas virtuais e de canais alternativos de distribuição para comercializar seus produtos.

Com o frenético avanço dos meios virtuais, essas tipologias segmentistas virão a se tornar cada vez menos importantes, visto que cada vez mais as empresas estão adotando a internet como método para realizar suas operações. Nos dias de hoje está cada vez mais difícil distinguir se uma empresa é física ou puramente virtual.

De acordo com a empresa de consultoria Pricewaterhouse Coopers, atualmente as companhias consideradas puramente virtuais são destacadas como tradicionais e as quais são consideradas “conservadoras” quando se lançam ao mercado virtual investe mais agressivamente que suas concorrentes. Segundo a mesma consultoria as empresas consideradas tradicionais, como no caso do Magazine Luiza, podem adotar a internet como veículo de transações virtuais aplicado em quatro níveis.

No primeiro nível denomina-se como “adequação de processos”, quando a empresa passa por estruturação e passa a utilizar recursos automatizados. No segundo nível é conhecido por “reestruturação de processos”, quando

reestruturados com o propósito de potencializar os benefícios consequentes da automação. No terceiro nível é chamado de “reestruturação de negócios”, quando a etapa anterior, ou seja, de reestruturação de processos traz resultados satisfatórios e então se passa por essa nova reestruturação de modo que seus recursos sejam mais bem utilizados e essa empresa passe a competir no mercado de forma mais eficiente. No quarto e último nível, denomina-se como “convergência de negócios”, quando a empresa já não atua apenas em seu produto inicial, mas abrange para outros segmentos de negócio.

Assim sendo, ao mesmo tempo em que os dois primeiros níveis são abordados de forma que capacitem a empresa para a aplicação dos novos recursos tecnológicos, os dois últimos níveis são classificados como inovadores de negócios, alternando o método de agir para que o modelo de negócio seja altamente eficiente.

O autor Coughtlan et al. (2002) comenta que pode gerar conflitos quando determinada empresa cria um canal online para vendas juntamente com o local físico. Este conflito se decorre de ter que gerar renda e cobrir custos da configuração que estiver lucrando menos, sendo virtual ou físico. De qualquer modo, os autores sugerem posicionamentos distintos de linhas de produtos, separação de tipos de produtos para cada método, além de coordenar os canais dentro de uma estratégia geral de negócio.

### 3.2 Tipologias de Negócios Eletrônicos

São classificadas as diferentes tipologias de sites presentes na internet em oito categorias as quais possuem vantagens e desvantagens em suas características, como pode ver no quadro abaixo. (CLARK, 1998)

As lojas virtuais do Magazine Luiza, possui experiência distinta das demais demonstradas no quadro, já que possui serviços considerados mais conservadores, como atendimento pessoal e serviços aos clientes, e também as vantagens do varejo online, como a ausência de estoque e a facilidade das compras virtuais.

**Quadro 1. Modelos de Sites**

Modelos	Características	Vantagens	Desvantagens
Varejo	Espécie de "vitrine eletrônica", vendendo produtos diretamente aos consumidores finais. Exemplo: <i>Livraria Amazon.</i>	<i>Site</i> simples, com baixo custo de criação e de manutenção.	Baixa atratividade para os internautas.
Shopping	Portal na Internet, com diversos varejistas oferecendo seus produtos em um ambiente virtual. Exemplos:	"Mix" atraente de lojas.	Necessita investimentos expressivos em publicidade.

	Bradesco e Visa		
Corretor	O objetivo é atrair fornecedores e consumidores para um mesmo ambiente. Exemplos: "leilões <i>online</i> ", " <i>fábrica de calçados.com</i> ".	Baixos custos transacionais, permitindo negócios tanto <i>B2B</i> como <i>B2C</i> .	Sem acesso ao produto físico, confiabilidade.
Divulgação	Modelo que procura oferecer produtos e informações gratuitos aos clientes, cobrando de anunciantes. Exemplo: <i>site Elefante</i> .	Agregação de serviços para os usuários e agressiva estratégia de marketing.	Concentração dos negócios em poucos <i>sites</i> bem-sucedidos.
Assinante	<i>Site</i> gratuito, passa a cobrar pelo acesso às informações contidas disponíveis. Exemplo: <i>Site Uol</i>	Fonte de renda adicional para empresas que possuem informações com alto valor agregado.	Redução acessos com o início da cobrança.
TV a Cabo	Modelo híbrido dos dois anteriores, com uma seleção de matérias gratuitas e outras pagas. Exemplo: Cabo Net	Consegue atrair grande número de visitantes.	Diversidade de informações, sem foco.
Locadora	Modalidade em que são cobradas pequenas quantias pela utilização de materiais disponíveis no <i>site</i> . Exemplo: <i>Netware Computers</i> .	Modelo com potencial de crescimento significativo.	Transações de valores baixos.
Informações Personalizadas	Os clientes pagam por informações que atendam às suas necessidades.	Baixo custo marginal de transmissão de informações via	Ainda pouco desenvolvido

	Exemplo: "contadores de acessos".	Internet.	
--	---	-----------	--

Fonte: Modelo adaptado de Clark (1998)

### **3.3 Estatística do Mundo Conectado**

A era virtual no ambiente empresarial modificou completamente a forma e o meio em que as empresas estão inseridas. Além da frenética evolução digital como visto anteriormente, o mercado em que as mesmas atuam também fazem parte de frequente evolução.

As redes de produção tendem a ser bastante modificadas com o aparecimento de novos elos e desaparecimento de outros. O ensejo é de agilidade e de constantes revisões de estratégias que dia-a-dia é reconstruído.

O autor Hamm; Stepanek (1999) traz o conceito de “e-engenharia”, parte de um procedimento de reestruturação organizacional indispensável para que a empresa esteja habilitada a competir na era virtual.

Em detrimento à agilidade da readequação de estratégias para que as empresas estejam sempre um passo à frente de seu concorrente, é que o processo deve ser contínuo e permitir que a empresa estabeleça seus novos padrões do mercado de acordo com as condições exigidas por outras empresas que atuam no mesmo ramo.

De acordo com Forrester Research (1997), em apenas três anos internet superou cerca de 90 milhões de usuários, no mesmo momento em que o rádio precisou de mais de trinta anos para atingir 60 milhões de usuários, e a televisão precisou de quinze anos para alcançar o mesmo número.

Para se ter uma noção da proporção e da capacidade do varejo virtual, segundo Dataquest (1998), na data mencionada havia cerca de 130 milhões de usuários conectados à rede mundial e cerca de 320 milhões em 2002. Hoje, mais da metade da população mundial já conta com o acesso à internet, como apontado no último relatório digital de 2018 divulgado pelos serviços online HootSuite e We Are Social. De acordo com as duas companhias, já são mais de 4 bilhões de pessoas conectadas à rede, enquanto as estimativas mais recentes apontam para uma população global de 7,6 bilhões de seres humanos como se pode ver na figura abaixo.



Figura 1. Estatística do mundo conectado em 2018  
 Fonte: Hootsuite; We are Social (2018).

A expansão do varejo virtual, entretanto, se consolida cada dia mais, pois as pessoas vêm perdendo o receio de fazer compras online em todo o mundo. Em 2017, 1,77 bilhão de pessoas, ou melhor, 23% da população mundial efetuaram ao menos uma compra por meio do comércio virtual, aumentando 8% comparado ao ano anterior. Ao todo, foram gastos mais de US\$ 1,4 trilhão, aumentando de 16% sobre 2016, resultando em um consumo médio de US\$ 822 por pessoa. (HOOTSUITE; WE ARE SOCIAL, 2018).



Figura 2. Estatística populacional de compras online 2018  
 Fonte: Hootsuite; We are Social (2018).

Segundo a mesma fonte, o Reino Unido é o país onde o e-commerce é mais comum, já que 78% da população britânica realizam compras online. O ranking

populacional de pessoas que compram algo online está escalonado da seguinte forma, Coreia do Sul (74%), Alemanha (74%), Suécia (69%) e Estados Unidos (69%). No Brasil, 45% da população compram produtos pela internet.

O uso da internet para o varejo possibilitou a enorme evolução das lojas virtuais, como a do nosso objeto de estudo, o Magazine Luiza. Parte delas foi situada em baixos de classe baixa, onde a população enfrenta dificuldades para acessar a rede virtual. Outras foram locadas em shopping centers, em busca de clientes mais sofisticados.

Estabelecem-se, como será mostrado a seguir, num misto de varejo virtual e varejo tradicional, entre aspas, conservador.

O Magazine Luiz nasceu auxiliando ocais onde não era viável intervir com lojas convencionais, e a decisão da venda tradicional foi tomada através de pesquisas pelo entendimento da necessidade de se manter a figura do vendedor.

## 4 O Magazine Luiza

O propósito desse artigo foi, basicamente, investigar as razões que levaram a empresa Magazine Luiza, uma das principais redes de varejo tradicional, a investir num modelo diferente de canal de distribuição, ou seja, o varejo virtual.

As questões trazidas para serem exploradas, são: (1) Por que o investimento em lojas virtuais como opção aos seus tradicionais pontos de venda; (2) Por que a opção inicial pelas lojas virtuais e não pelas vendas na internet; (3) Como se deu a implantação dessas lojas virtuais e quais foram seus resultados obtidos; (4) Como foi resolvido o confronto entre os canais de distribuição tradicionais e os das lojas virtuais e da internet.

Para que se possa investigar e responder as questões aqui trazidas, nada mais justo que iniciar essa etapa explorando o seu nascimento.

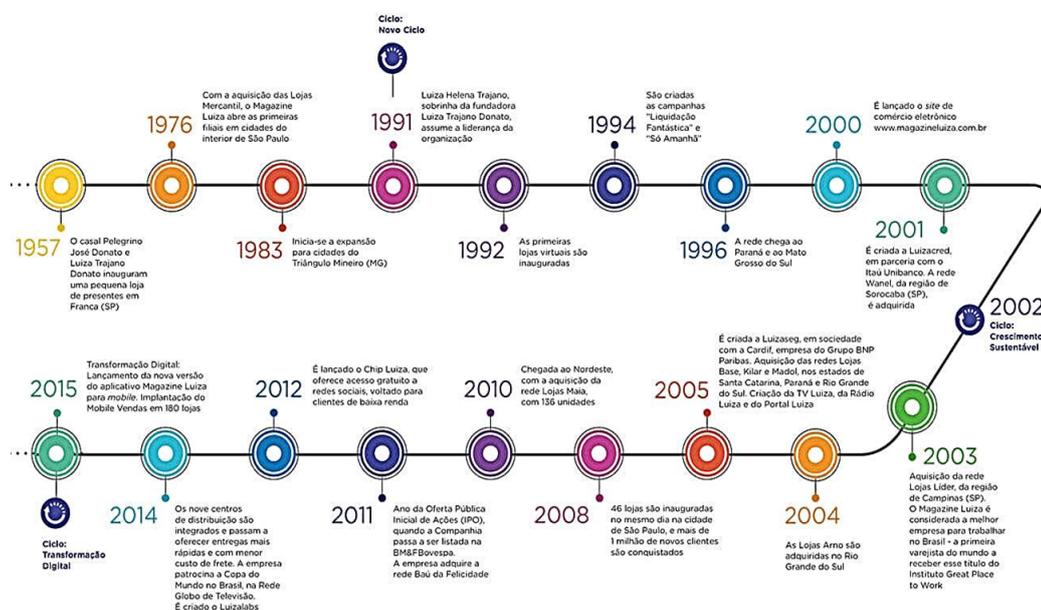


Figura 3. Evolução do Magazine Luiza

Fonte: Duarte (2019)

A empresa Magazine Luiza surgiu em 1957, pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato, que compraram uma pequena loja de presentes chamada “A Cristaleira”, localizada na cidade de Franca, interior de São Paulo. O nome Magazine Luiza surge após um concurso cultural que mostrava a interatividade e proximidade com os clientes, sendo este o grande diferencial da marca. Com o passar dos anos, a marca foi se expandindo para outras cidades do interior, como Barretos e Igarapava, além de outras unidades em Franca.

Em 1974 foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos, contendo mais de 5 mil m<sup>2</sup>, e quando completou vinte anos de vida, já contava com 30 unidades em funcionamento. (MARQUES, 2019)

Segundo o mesmo autor, no ano de 1981, o Magazine Luiza torna-se uma das primeiras redes a programar um sistema de computação em suas lojas, marcando a década pela automação e informatização do negócio, sendo a pioneira quanto ao uso e inovação desse sistema. Esse processo totalizou na criação do primeiro Centro de Distribuição totalmente automatizado em 1986, localizado em Ribeirão Preto, São Paulo, período que também marcou a expansão da empresa para fora do estado com inauguração das primeiras lojas em Minas Gerais.

Na década de 1990, criaram-se o primeiro modelo de comércio eletrônico do mundo, as lojas eletrônicas que hoje são chamadas de virtuais. Resultante de um projeto inovador, as lojas vendem produtos por meio de terminais multimídia, com vendedores orientando clientes, sem necessidade de produtos sem exposição ou no estoque.

No ano de 1992, conforme explicado por Abbud (2000, p, 112) a companhia não possuía capital para investir na continuidade de suas empresas, porém a questão trazida à tona era: Como que o Magazine Luiza conseguiria crescer com baixo investimento e com redução de custos com seus recursos existentes?

Outro desafio a ser sustentado eram conseguir suportar lojas e cidades menores, de 60 a 100 mil habitantes, já que a área de suas lojas convencionais exigia grandes metragens para a sua construção e o retorno financeiro poderia não ser sustentado pela quantidade de clientes nas cidades deste porte.

A solução encontrada para esse problema foi a criação das Lojas Eletrônicas Virtuais Luiza, estabelecidas sem produtos em estoque ou exposição, áreas de venda, com em média 150m<sup>2</sup> para a implantação, onde cada vendedor tem sua baia de atendimento, com um painel contendo os produtos e áreas onde a empresa atua.

A estratégia de marketing usada no lançamento de cada loja eletrônica atinge primeira a criança, as quais recebiam informativos nas escolas, dizendo que a Magazine Luiza estava chegando à cidade, explicavam sobre as lojas virtuais e os produtos da futura loja. Dentro dos informativos havia cupons para sorteios de prêmios que deveriam ser preenchidos pelos pais e depositados em uma urna instalada frente à loja que seria inaugurada. (ABBUD, 2000)

Essa estratégia utilizada tinha o objetivo de ajudar a formar cadastros de clientes futuros, não obstante, enviavam malas diretas para os críticos e formadores de opinião, como os dentistas, médicos advogados, ente outros.

Conforme Abbud (2000), além dessas ações, outro ponto que facilita a locação da loja na comunidade é o fato de que, mesmo sendo uma proposta virtual e as mercadorias não ficarem em estoques, mas sim em departamentos localizados em outras cidades, o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), seria revertido para a cidade por intermédio de operações tributárias. O acréscimo de

receitas para os cofres municipais colaborará para que os líderes comunitários e as autoridades públicas se sensibilizarem com essas ações em suas cidades.

Segundo Abbud (2000, p. 105), entre 1997 e 1998 o grupo abriu 18 novas lojas, entre convencionais e eletrônicas e, no ano de 1999, o conceito de loja virtual, criado pela marca no início da década, foi levado para a internet, tornando o Magazine Luiza um dos maiores representantes do e-commerce nacional.

Ainda de acordo com Abudd (2000, p. 104) o Grupo Luiza era composto, no ano de 2000, pelas seguintes empresas: LTD Participações S/A – Holding acionária; MTG Adm. e Ass. S/A – Administradora do Grupo Luiza; Magazine Luiza S/A – Rede de lojas de departamentos; M.L. Veículos Ltda. – Concessionária de veículos Fiat; Luiza Automóveis Ltda. – Concessionária de veículos Fiat; Pelegrino Automóveis Ltda. – Concessionária de veículos Fiat; Meta Veíc. e Peças Bauru Ltda. – Concessionária de veículos Fiat; Ubervel – Uberaba Veic. Ltda. – Concessionária Chevrolet; Consórcio Nacional Luiza – Empresa de consórcio; Castelo Empr. Imobil. S/C Ltda. – Loteamentos de terrenos em Franca; Luiza Factoring Fom. Merc. Ltda. – Compra de direitos creditórios.

O autor Donzelli (2001) explica que a partir do ano de 2000, as lojas começaram a permitir o acesso à internet gratuito através de módulos acompanhados pela presença de instrutores, que possibilitavam a aprendizagem de interação com a rede.

Os benefícios dos estabelecimentos virtuais comparados aos convencionais são as seguintes: aluguel mais barato; quadro de funcionários mais reduzido; menor espaço físico do que as lojas tradicionais; com diferença de 1500 m<sup>2</sup> para 150m<sup>2</sup>; inexistência de estoque físico; giro mais rápido de mercadorias; ausência de mostruário, conseqüentemente eliminando o risco de desperdício causado por quebra ou produtos fora da linha; e por fim a redução de custos de operações e aumento das margens de lucros. Além de todos esses apontamentos, as lojas virtuais se estabelecem em ótimos pontos de venda de produtos e serviços financeiros, como a venda de seguros e outros serviços, concessão de empréstimos pessoais, etc. (DONZELLI, 2001).

A loja virtual neste contexto se destaca, pois o formato menor permite que o consumidor possua acesso em toda a loja com maior facilidade, além de ser atendido pelo mesmo atendente. Neste sistema, simplificam a comercialização dos serviços financeiros a pouco mencionados, elevando a rentabilidade e a fidelização da clientela. Já o ponto negativo do comércio virtual é quando se trata da devolução de produtos, de acordo com Coughlan et al. (2002), chegam a 35% nas vendas efetuadas por catálogo nos EUA, não são significativas no Magazine Luiza. Nas vendas efetuadas por intermediação de seus canais eletrônicos, o volume de devoluções é ainda pequeno, atingindo por volta de 3,75% no ano de 2003, se somadas as trocas.

A dificuldade acerca do conflito entre os diferentes canais de distribuição também foi resolvido de forma adequada, por meio da relação e interação entre eles, ou seja, o site da empresa é utilizado como forma de direcionar os clientes para as lojas tradicionais, além de que os vendedores da rede podem aplicar os mesmos descontos e promoções da internet.

Após a compra de inúmeros negócios como Arno, Lider, Base, Kiler e Madol, em 2007 a empresa comemorou 50 anos inaugurando seu maior e mais moderno centro de distribuição da América Latina, em Louveira – SP, com investimento de R\$ 57 milhões e área total de 240 mil m<sup>2</sup>, com a localização pensada de forma

estratégica, por situar-se próximo à capital do Estado e às vias rodoviárias de melhor acesso para o restante do país. (MARQUES, 2019)

Em 2011 e 2012 o Magazine Luiza traz a primeira iniciativa de social commerce do Brasil, chamado de “Magazine Você”, que oferece a oportunidade de empreender sem a necessidade de um investimento financeiro, mudando o jeito de fazer negócio nas redes sociais. Em seguida lança o Chip Luiza, considerado um projeto inédito para o país, que possuía o objetivo de democratizar o acesso à internet e consolidar um novo canal de relacionamento e vendas.

Em 2014 a empresa cria o “Luizalabs”, um laboratório de tecnologia e inovação, dentro do núcleo de pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de criar produtos e serviços com foco no varejo, oferecendo aos clientes melhor experiência com a compra e maiores benefícios, que por consequência aplica essa inovação em forma de aplicativo para smartphones e tablets com interface intuitiva para fomentar a compra pelo celular.

Em 2017, a empresa teve seu melhor resultado da história, com lucro líquido de R\$ 389 milhões, sendo um aumento de 300% comparado com o ano de 2016, totalizando suas vendas em R\$ 14,4 bilhões. E para finalizar, em 2019 o grupo confirmou a compra de comércio eletrônico de artigos esportivos Netshoes por cerca de US\$ 114,9 milhões com o apoio de 90% dos acionistas.

Hoje, a variedade de produtos comercializados pela empresa é composta por quatro linhas básicas:

- Linha Branca (26%): Geladeiras, freezers, lavadoras, secadoras, liquidificadores.
- Linha Marrom (22%): Aparelhos de com e vídeo, televisores etc.
- Móveis (27%): Mobiliários para residências
- Outros (25%): Brinquedos, presentes, artigos de vestuário, calçados etc.

Todas as vantagens e constante progresso do Magazine Luiza fizeram com que as vendas realizadas através dos canais eletrônicos, impulsionassem o faturamento o do grupo, contribuindo inclusive para o incremento das vendas através dos canais convencionais de distribuição da rede.

## **5 Considerações Finais**

Concluindo este trabalho, vale ressaltar que o presente artigo tem caráter inicial e exploratório e, portanto, demanda reflexões mais aprofundadas sobre as questões abordadas, para que as mesmas recebam tratamento analítico mais completo e aprofundado.

A aproximação e as observações iniciais realizadas, inclusive a partir de dados obtidos também na pesquisa sobre os Polos Comerciais de Rua na Cidade de São Paulo e os Hiperlugares Móveis, permitem inferir que se está vivenciando um intenso momento de transição e reorganização dos processos sistemas de consumo.

O que se pode registrar é que programas são inventados e reinventados, usos são intensificados. O produto principal passa a ser o serviço, muito mais volátil que o objeto em si. Porém, cada dia mais valorizado, tornando-se o protagonista da relação. Transformação esta organizada na velocidade da hiper conectividade.

Neste contexto, este trabalho procurou conhecer as características do canal de venda e distribuição *on line* do Magazine Luiza, de baixo custo e fácil acesso, e verificar as possibilidades deste se configurar como uma alternativa interessante para ser aplicada no varejo tradicional.

As lojas virtuais da rede se mostram soluções dinâmicas e eficientes para o grupo. O modelo integra instrumentos do varejo tradicional, como o atendimento ao cliente, assistência em caso de trocas, ausência de estoques nas lojas, e a oportunidade de realizar pedidos pela internet.

Claramente a relação custo benefício na implantação do sistema, sobretudo na sua expansão uma vez implantada a base tecnológica, é bastante favorável. Não há como negar que os sistemas de *e-commerce* favorecem ganhos de escala na mobilização de capital destinado à pontos comerciais físicos, lojas de rua ou de *shoppings*, estoques localizados e outras variáveis clássicas que demandam investimentos por parte dos varejistas.

No entanto, há que se considerar o investimento inicial na base tecnológica e na troca dos sistemas de estoque e logística. O que acarreta uma necessidade profunda de alteração na cultura interna da própria empresa.

Assim sendo, se por um lado os sistemas de *e-commerce*, entre os quais se destaca o do Magazine Luiza, se mostram uma alternativa atraente para as grandes redes, por outro sua atratividade para o pequeno comerciante ainda demanda evolução tecnológica e ampliação do acesso a estes novos sistemas.

O que não impede a verificação de que, num prazo não muito distante, estes sistemas deverão estar incorporados ao cotidiano do comércio varejista, provocando alterações e transformações significativas nos hábitos de consumo, na velocidade de circulação de mercadorias, nos pontos de estoque e venda e, sobretudo, no ambiente urbano como um todo.

## 6 Referências

ABBUD, Márcio Andery. **O marketing direto e suas implicações nos custos das lojas informatizadas com multimídia: um estudo de caso em loja de departamento**. Dissertação de Mestrado. Franca (SP): FACEF, 2000.

ALSOP, S. The e-volution of big business. **Fortune**, p. 60-102, 1999.

APPLEGATE, L. **Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives**. 4 ed. Chicago: Irwin, 1996. Disponível em: <https://www.slideshare.net/pejukeve/download-pdf-corporate-information-systems-management-text-and-cases-issues-facing-senior-executives-pdf-read-online>. Acesso em: 22 jul. 2019.

BLOCH, M.; PIGNEUR, Y; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue**. Lausanne: Institut D'Informatique et Organization, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 1996.

CARVALHO, Dirceu T. e NEVES, Marcos F. (ors). **Marketing na nova economia**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. S. Patterns of disruption in retailing. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 42-45, janfev, 2000.

CLARK, B. Negócios On-Line. **HSM Management**, p. 110-118, maio/junho, 1998.

COUGHLAN, A. T., et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CUSUMANO M. A.; YOFFIE D. B. **Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and its battle with Microsoft**. NewYork: The Free Press, 1998.

DONZELLI, Carlos Renato. **Apresentação sobre o Grupo Luiza**. Ribeirão Preto: FEARP - USP, 2003.

DUARTE. **Como o Magazine Luiza valorizou-se mais de 1000% em 4 anos**. 2019. Disponível em: <https://pegaki.com.br/como-o-magazine-luiza-se-valorizou-mais-de-1000-em-4-anos/>. Acesso em: 16 de jul. 2019.

MARQUES. **Informatização do Magazine Luiza**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/exemplo-de-lideranca/historia-sucesso-luiza-helena-trajano-magazine-luiza/>. Acesso em: 14 de jul. 2019.