



Caso de Ensino: Magazine Luiza e a Tecnologia Transversal

Case Study: Magazine Luiza and Transversal Technology

Vitor Koki da Costa Nogami ¹  Fernando Filardi ² 

¹ Universidade Estadual de Maringá – UEM Departamento de Administração Doutor em Administração
e-mail: vitor.nogami@uem.br

² Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC Programa de Mestrado em Administração Doutor em Administração,
e-mail: fernando.filardi@ibmec.edu.br

RESUMO

O presente caso explora a trajetória do Magazine Luiza a partir da transversalidade tecnológica. Com investimentos em tecnologia o Magalu pôde integrar sua distribuição, dar autonomia aos vendedores e transformar os clientes em parceiros. A partir das restrições impostas pela pandemia a empresa conseguiu adaptar-se rapidamente à nova dinâmica de mercado, pois já possuíam na empresa estrutura tecnológica e a cultura da inovação. O estudo de caso pode ser aplicado no curso de Administração em disciplinas como Marketing, Empreendedorismo, Inovação, Estratégia e outras. Ao final, notas de ensino são apresentadas para guiar o uso do caso em sala de aula.

Palavras-chave: Caso de Ensino. Estudo de Caso. Magazine Luiza. Varejo. Tecnologia.

ABSTRACT

The present case explores Magazine Luiza's trajectory from technological transversality approach. Investing in technology, Magalu was able to integrate its distribution, give salespeople autonomy and turn customers into partners. Since restrictions imposed by the pandemic, the company was able to quickly adapt to the new market dynamics, as they already had a technological structure and a culture of innovation in the company. The case study can be applied in the Business course in courses such as Marketing, Entrepreneurship, Innovation, Strategy and others. At the end, teaching notes are presented to guide the use of the case in the classroom.

Keywords: Case Study. Learning Case. Magazine Luiza. Retail. Technology.

1 A HISTÓRIA DO MAGAZINE LUIZA: O CASO

O Magazine Luiza, recentemente apelidado de Magalu, foi fundado em Franca, interior do estado de São Paulo, no ano de 1957. Pelegrino José Donato (caixeiro viajante) e Luiza Trajano Donato (balconista) adquiriram uma pequena loja de presentes que se chamava ‘A Cristaleira’. A empresa já começou sua história envolvendo seus clientes, organizou um concurso em uma rádio local para batizar o novo nome da loja, como Luiza era uma vendedora muito popular na cidade, os ouvintes escolheram o seu nome, Magazine Luiza.

Prezando pela cortesia no atendimento e olhar para o mercado o Magazine Luiza teve sólido crescimento no interior do estado, que logo se espalhou pelo país. Com a entrada de familiares na gestão foi possível uma rápida expansão, chegando a 30 lojas nos primeiros 20 anos de atividade. Uma pessoa chave nesse crescimento foi Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora Luiza Trajano Donato, que já havia trabalhado aos 12 anos na empresa em um período de férias e ingressou para valer aos 18 anos, adquirindo experiência em todos os setores da empresa. Em 1991, Luiza Trajano assumiu a superintendência da companhia e só a deixou em 2016, 25 anos depois, sendo sucedida por seu filho Frederico Trajano.

Durante a gestão de Luiza Helena Trajano, o Magazine Luiza passou por uma grande expansão de sua rede. Uma das principais estratégias adotadas pela companhia foi a de aquisições de lojas de pequeno e médio porte, também conhecida na literatura de gestão estratégica como integração horizontal. Essa estratégia está presente até hoje na companhia, que adquiriu mais de 20 empresas em 2021.

1.1 Linha do Tempo

1957 - O casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato inauguram uma pequena loja de presentes em Franca (SP).

1976 - Com a aquisição das Lojas Mercantil, o Magazine Luiza abre as primeiras filiais em cidades do interior de São Paulo.

1983 - Inicia-se a expansão para cidades do Triângulo Mineiro (MG).

1991 - Ciclo: Novo Ciclo.

- 1991 - Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora, Luiza Trajano Donato, assume a liderança da organização.
- 1992 - As primeiras lojas virtuais são inauguradas.
- 1994 - São criadas as campanhas “Liquidação Fantástica” e “Só Amanhã”.
- 1996 - A rede chega ao Paraná e ao Mato Grosso do Sul.
- 2000 - É lançado o site de comércio eletrônico www.magazineluiza.com.br.
- 2001 - É criada a Luizacred em parceria com o Itaú Unibanco. A rede Wanel, da região de Sorocaba (SP) é adquirida.
- 2002 - Ciclo: Crescimento Sustentável.
- 2003 - Aquisição da rede Lojas Líder, da região de Campinas (SP). O Magazine Luiza é considerado a melhor empresa para trabalhar no Brasil - a primeira varejista do mundo a receber esse título do Instituto *Great Place to Work*.
- 2004 - As Lojas Arno são adquiridas no Rio Grande do Sul.
- 2005 - É criada a Luizaseg, em sociedade com a Cardif, empresa do Grupo BNP Paribas. Aquisição das redes Lojas Base, Kilar e Madol, nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Criação da TV Luiza, da Rádio Luiza e do Portal Luiza.
- 2008 - 46 lojas são inauguradas no mesmo dia na cidade de São Paulo, e mais de 1 milhão de novos clientes são conquistados.
- 2010 - Chegada ao Nordeste com a aquisição da rede Lojas Maia, com 136 unidades.
- 2011 - Ano da Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), quando a Companhia passa a ser listada na BM&FBovespa. A empresa adquire a rede Baú da Felicidade.
- 2012 - É lançado o Chip Luiza que oferece acesso gratuito a redes sociais, voltado para clientes de baixa renda.
- 2014 - Os nove centros de distribuição são integrados e passam a oferecer entregas mais rápidas e com menor custo de frete. A empresa patrocina a Copa do Mundo no Brasil, na Rede Globo de Televisão. É criado o Luizalabs.
- 2015 - Ciclo: Transformação Digital.
- 2015 - Transformação Digital: Lançamento da nova versão do aplicativo Magazine Luiza para mobile. Implantação do Mobile Vendas em 180 lojas.
- 2016 - O Magazine Luiza é a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo. Todos os vendedores atendem utilizando um smartphone, pelo aplicativo do Mobile Vendas. Lançamento

da plataforma de Marketplace, cerca de 50 parceiros passam a vender seus produtos dentro do site do Magazine Luiza.

2017 - Magazine Luiza lidera o ranking da Bovespa por mais um ano. Empresa faz oferta de ações e arrecada R\$ 1,8 bilhão. Frederico Trajano é apontado como empreendedor do ano pela IstoÉ Dinheiro. Reality show do Magazine Luiza, o Missão Digital, estreia na Rede Globo. Empresa cria canal de denúncia interno. Magazine Luiza adquire a IntegraCommerce e o laboratório de inovação do Magazine Luiza chega a mais de 450 engenheiros e especialistas que trabalham para tornar as operações do Magazine Luiza cada vez mais digitais.

2018 - Magazine Luiza vira Magalu. Empresa adquire a startup de logística Logbee. Campanha do 7 x 1 é dos destaques do marketing brasileiro e Magalu é a empresa que mais vende televisores para brasileiros assistirem à Copa do Mundo. Campanha do "Eu Meto a Colher, sim" é lançada. Empresa é apontada como uma das mais inovadoras do Brasil pela revista americana Fast Company. O app do Magalu é um dos mais bem-sucedidos apps de compras do Brasil, com 26 milhões de downloads e uma participação de cerca de 40% dos pedidos online da companhia.

2019 - Magalu adquire a Netshoes, maior e-commerce esportivo do Brasil, e, no mundo físico, inaugura sua milésima loja. Empresa faz oferta de ações e arrecada mais de R\$ 4 bilhões de reais. Na Black Friday, protagoniza um show ao vivo na tevê, a "Black das Blacks". Sua marca vira uma das trinta mais valiosas do País. Primeiro Expo Magalu, evento para sellers, reúne milhares de pessoas em São Paulo. Empresa entra no Pará. Frederico Trajano é apontado como executivo do ano pelo Valor Econômico.

2020 - Magalu iniciou o ano com a aquisição do marketplace de livros Estante Virtual. Frente as limitações de isolamento impostas pelo combate à disseminação da covid-19, a empresa acelerou seu processo de desenvolvimento e implementação do Parceiro Magalu. MagaluPay foi lançado como nova funcionalidade do superaplicativo da companhia. A empresa adquire o Jovem Nerd, um blog brasileiro de humor e notícias, e em parceria com a Ogilvy recebe o Leão de Bronze em Cannes na categoria Creative E-commerce com a ação "Magalu + Deezer - Shopping Inside Songs". Ainda neste ano, anuncia a chegada no estado do Rio de Janeiro em junho com a abertura de 50 lojas no ano e a inauguração imediata de 23 lojas físicas, e adquire a KaBuM!, empresa de comércio eletrônico da área de eletrônicos e gamer.

2 OS PILARES DA TRAJETÓRIA

Dentre tantas campanhas famosas e estratégias bem-sucedidas, o Magazine Luiza chega em 2021 como uma das principais empresas de *omnichannel* do Brasil. A partir da (a) integração logística, (b) suporte aos colaboradores, (c) foco no cliente e (d) transversalidade da tecnologia o Magalu se faz presente de maneira sólida tanto no ambiente físico quanto no ambiente *online*. São esses os quatro pilares que serão abordados no presente caso.

2.1 INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA

Inovação e tecnologia sempre foram palavras-chaves na estratégia da empresa. Em 1991 a empresa já iniciou suas operações no comércio eletrônico, tempos em que praticamente ninguém utilizava a internet para este fim. Essa postura inovadora fez com que o Magalu já tivesse bem estruturado posteriormente, quando de fato o *e-commerce* assumiu papel de destaque no comércio varejista nacional e internacional.

Junto com o crescimento das vendas devido o impulsionamento do *e-commerce*, emergiu a necessidade de melhoria na malha logística da companhia. Um dos maiores influenciadores no mercado *online* é o tempo de entrega que deixou de ser uma vantagem competitiva para ser um fator crítico de sucesso. Para isso, a Magalu criou a Malha Luiza, sistema de integração e distribuição logística do Magazine Luiza.

2.1.1. Malha Luiza

Atualmente a empresa possui aproximadamente 1440 lojas físicas por todo território nacional e estima chegar a 1560 em 2022 e 1680 em 2023. O abastecimento de todas as lojas, além do atendimento ao comércio eletrônico, é realizado por meio de 26 centros de distribuições posicionados estrategicamente por toda cadeia, nos seguintes estados: São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraíba, Pará e Bahia. A empresa prevê a criação de mais quatro centros de distribuição nos próximos anos.

Para garantir a eficiência na distribuição dos produtos entre os centros, lojas e residências dos clientes, o Magazine Luiza conta com o suporte de mais de 1900 transportadoras parceiras. Neste contexto, a aquisição de uma empresa em 2018 chamou bastante atenção na estratégia do Magalu, a startup Logbee, empresa paulistana que desenvolveu uma plataforma para conectar profissionais autônomos às empresas que precisam fazer entregar. Seria um ‘Uber’ de transportadora para entregas de produtos pequenos e leves.

A empresa surgiu para preencher um gap de mercado, as grandes empresas conseguiam realizar boas negociações com as transportadoras por terem maiores volumes na comercialização. Já as empresas médias e pequenas que movimentavam menos entregas não conseguiam bons contratos, foi aí que a Logbee surgiu. No decorrer de suas atividades a empresa passou a ter uma vantagem competitiva perante os concorrentes na cidade de São Paulo, o tempo. Enquanto as grandes transportadoras demoravam para chegar até os bairros, os entregadores autônomos cadastrados na plataforma Logbee cobriam determinadas regiões com velocidade.

Além dos entregadores cadastrados o Magalu incluiu seus mais de 1900 micro transportadores parceiros na plataforma. No início a Logbee representava menos de 1% das entregas de produtos pequenos e leves, hoje essa taxa passa dos 50%. Durante a pandemia o Magazine Luiza foi obrigado a fechar as portas de suas lojas físicas, então, acabou transformando suas mais de 1200 lojas em pequenos centros de distribuição. Sua forte presença física foi determinante para o crescimento digital. Mas, isso só foi possível pois a plataforma de entregas já estava estruturada.

2.1.2. Compra Online e Retirada na Loja

Por mais que seja aparentemente contraintuitivo, o processo de comprar *online* e retirar na loja tem se intensificado e desafogado a logística de distribuição do Magalu. Contraintuitivo, pois a principal vantagem de comprar *online* sem sair de casa é justamente não precisa sair de casa e enfrentar trânsito, calor ou frio, estacionamento, violência urbana, filas e aborrecimentos no ambiente físico. No entanto, essa medida tem outras vantagens, se o produto está na loja e o cliente tem pressa, ele pode garantir a compra *online* e ir buscar no mesmo dia, não precisando esperar o tempo de entrega.

Adicionalmente, a variedade de produtos se amplia, pois, o cliente tem acesso aos produtos no ambiente *online* que estão nas lojas física mais próximas, como o transporte de produtos entre

as lojas físicas é mais frequente, a variedade e disponibilidade de produtos para o consumidor aumenta. Em outras palavras, ele não fica restrito ao estoque de uma única loja. Os benefícios financeiros são mútuos, o custo da entrega é excluído das contas do Magalu e o preço de venda para o cliente diminui.

2.2 SUPORTE AOS COLABORADORES

Em 1988, ano da publicação do primeiro ranking da GPTW (*Great Place To Work*), o Magalu marcou presença, desde então nunca deixou de figurar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O Instituto GPTW é uma empresa de consultoria global, presente em 59 países, inclusive no Brasil, onde possui oito escritórios em diferentes estados, sendo responsável por avaliar todos os anos as melhores empresas para se trabalhar em âmbito regional e nacional. O ranking avalia e premia as melhores empresas para se trabalhar por meio de um extenso questionário de clima organizacional aplicado com os colaboradores das empresas inscritas.

Em 2020, o Magazine Luiza ficou em segundo lugar no ranking geral. Entre as empresas do setor varejista foi o primeiro colocado. A empresa possui mais de 35.000 funcionários, localizados em 20 estados, sendo a maioria deles (70%) situados nas mais de 1.200 lojas físicas, ou seja, longe dos confortáveis escritórios nos grandes centros comerciais e executivos.

Receber esse prêmio no ano da pandemia tem ainda mais valor, o Magalu foi obrigado a fechar todas as suas lojas devido a situação pandêmica e se comprometeu a não demitir nenhum de seus funcionários. O valor do Cheque-Mãe, benefício entregue a funcionárias mães e casais homoafetivos com filhos até 12 anos e a pais com filhos com necessidades especiais, foi dobrado. Em parceria com a Gympass, foram oferecidas atividades físicas remotas. Um programa de telemedicina foi criado e atendeu mais de 10.000 colaboradores por videoconferência. Todos os funcionários de grupos de risco foram imediatamente colocados em *home office*, movimento realizado antes de qualquer empresa. Para os vendedores dos grupos de risco, o Magalu criou uma ferramenta de venda remota, para que eles pudessem continuar a vender sem sair de suas casas. Com essas medidas, o colaborador Magalu chega a ter quatro vezes mais orgulho da empresa que trabalha, em relação à média nacional.

2.1.1 Autonomia para os Vendedores

Ao mapear a jornada de compra dos clientes o Magalu notou que uma das etapas mais desgastantes é o momento do pagamento, ou seja, depois que o cliente decidiu comprar, decisão mais importante durante a jornada, ele ainda vai passar por uma etapa desagradável se direcionando ao caixa, geralmente em um ambiente desconfortável no fundo da loja. O processo era (ainda é) reproduzido por muitas lojas varejistas similares, os clientes se direcionam até o caixa, sentam-se em uma mesa com um funcionário que liga um computador e preenche um longo formulário de cadastro e análise de crédito, dependendo da agilidade do sistema, que por vezes tornava o processo ainda mais cansativo.

Para reduzir esse gargalo no processo, o Magazine Luiza equipou seus vendedores com *smartphones* para operarem como caixas, assim, além do atendimento os vendedores poderiam retirar o pedido e efetuar o pagamento junto aos clientes. Obviamente, do ponto de vista conceitual a ideia simples, mas em termos de tecnologia a inovação precisava de muita atenção e investimento, pois os altos custos poderiam inviabilizar a iniciativa.

A solução encontrada foi oferecer o suporte técnico remoto para todos os dispositivos em tempo real. Depois de muita pesquisa e desenvolvimento, 3 ferramentas foram consideradas, o Magazine Luiza chegou na melhor aderência de sua realidade com a LogMeIn, uma vez que a empresa customizou a solução de acordo com as necessidades e ofereceu um produto que permite um atendimento personalizado. A plataforma Rescue Mobile da LogMeIn permite aos técnicos acessarem os dispositivos à distância como se eles estivessem em suas mãos, e assim, resolver problemas do dia a dia com muita agilidade, independentemente da cidade que esteja o vendedor e seus respectivos dispositivos. Com o uso da ferramenta, uma equipe enxuta consegue atender a todos os vendedores remotamente. Antes, os atendimentos eram feitos por um processo manual ou por telefone, depois todo o suporte passou a ser realizado com o uso da ferramenta da LogMeIn.

O Rescue Mobile ajudou os vendedores do Magazine Luiza a otimizar o atendimento para os clientes. Antes da implementação da ferramenta o tempo médio de atendimento era em torno de 30 a 40 minutos. Após a implementação da ferramenta esse tempo diminuiu para 10 minutos. Os resultados foram imediatos, depois de sete meses de uso, a ferramenta ajudou na redução de custos, diminuição do tempo de atendimento e isso aumentou a satisfação dos funcionários e clientes. O uso da ferramenta foi gradual e hoje abrange quase todas as lojas físicas.

2.2.2 Foco no Cliente

O terceiro pilar destacado no presente caso de ensino, embora se chame ‘foco no cliente’ não tem a ver com melhorar o atendimento, ofertar os melhores produtos ou ter preços abaixo da concorrência. O foco no cliente vai além, o Magazine Luiza percebeu que muitos dos seus consumidores tinham outras necessidades além daquelas encontradas no processo de decisão de compra ou na jornada do cliente. Necessidades de geração de renda, pagar os boletos, cumprir com as obrigações financeiras e ter um emprego formal também eram dores de muitos clientes da empresa.

De acordo com um levantamento feito pela empresa, existem mais de 5 milhões de comércios varejistas no Brasil e apenas 1% dessas empresas vendem produtos pela internet. Com esse diagnóstico a empresa criou o programa Parceiro Magalu que permite aos profissionais autônomos e às microempresas operarem pelo marketplace do Magazine Luiza. São dois negócios diferentes, um com foco na pessoa física que pode comercializar os produtos do próprio Magalu e outro com foco na pessoa jurídica que pode comercializar seus produtos pelo marketplace do Magalu. Em ambos os negócios o objetivo é proporcionar uma renda extra pela internet aos seus clientes, e obviamente, aumentar o próprio faturamento da empresa.

2.2.3 Parceiro Magalu – Pessoa Física

No caso do cadastro de pessoa física, o programa funciona como uma espécie de central de afiliados do Magazine Luiza e permite que os usuários criem links próprios para qualquer um dos 7 milhões de produtos existentes no marketplace da empresa. Esses links podem ser compartilhados nas redes sociais ou por aplicativos de mensagens pelo filiado, permitindo que realizem vendas diretas pela internet sem a necessidade de possuírem loja própria. Em outras palavras, o então cliente da empresa se torna um vendedor remoto, sem vínculo empregatício.

Para cada venda efetuada, o vendedor recebe uma comissão que varia entre 1% e 12% do valor do produto, que varia de acordo com sua categoria, preço e volume vendido. Quando essa comissão chegar a um valor mínimo de R\$ 50, o filiado pode fazer o resgate, podendo escolher entre o depósito em uma conta corrente ou transferência para uma conta digital. Essa iniciativa já estava em fase de planejamento, com a pandemia sua execução foi priorizada. A novidade é que

depois dos períodos de quarentena os usuários também podem usar esse cadastro no Parceiro Magalu para efetuarem vendas porta a porta, com pagamento local feito por meio de aplicativo.

2.2.4 Parceiro Magalu – Pessoa Jurídica

Para quem é microempreendedor MEI (Microempreendedor Individual) ou Simples (empresas com receita anual até R\$ 5 milhões) e que já possui loja própria, o Parceiro Magalu funciona como uma espécie de marketplace, canal online para vender os produtos. Essas empresas podem criar suas próprias lojas virtuais e vender os produtos de seu estoque tanto no site quanto no app do Magazine Luiza, posteriormente, com a solidificação do programa, podem até vender seus produtos nas lojas físicas do Magalu.

A entrega está vinculada aos serviços dos Correios e não têm custo para o lojista, com a plataforma gerando automaticamente todas as notas fiscais das vendas realizadas por ela. Para oferecer acesso a toda essa tecnologia e aos cerca de 20 milhões de clientes que o Magazine Luiza possui, a empresa é taxada em 3,99% em cada venda efetuada. Tanto no cadastro da pessoa física quanto no cadastro da pessoa jurídica, não há cobrança para filiação.

2.2.5 Transversalidade da Tecnologia

A tecnologia na história do Magazine Luiza não é um evento pontual, por isso, essa seção trata a tecnologia como um ativo transversal na empresa, presente em todos os pilares explorados no case: integração logística, suporte aos colaboradores e foco no cliente. A empresa deixou de ser consumidora de softwares e programas e passou a ser desenvolvedora das próprias soluções tecnológicas. Essa mudança aconteceu depois de observarem líderes globais do varejo investindo muito em tecnologia criando seus próprios softwares e programas. Para se tornar protagonista também no setor de tecnologia, o Magalu criou o LuizaLabs, centro próprio de desenvolvimento de tecnologia para soluções ao varejo.

2.2.6 LuizaLabs

Foi em 2011 que o laboratório de tecnologia do Magalu começou a ganhar forma, no início, era formado por um time de menos de 5 pessoas, um número irrisório perto dos 20 mil funcionários da época. No entanto, foi esse time que aceitou o desafio de digitalizar a empresa e dar os primeiros passos no caminho da transformação digital. Hoje o Magalu é referência quando o assunto é digitalização do comércio brasileiro.

A agilidade no desenvolvimento de produtos digitais somado ao apoio de alguns diretores foi o propulsor para a criação do LuizaLabs, em 2014. Diversas soluções começaram a ser desenvolvidas e a equipe que antes trabalhava em uma sala ganhou um prédio próprio. Foi uma longa jornada, hoje o LuizaLabs é responsável por toda a área de tecnologia do Magalu.

Ao entrar no laboratório, são encontradas diversas cores nas paredes, grafites criativos e colaboradores ao redor das mesas trabalhando de forma compartilhada e colaborativa. O prédio possui dois andares com decoração arrojada em todos os ambientes. É um espaço de trabalho que destoa de qualquer escritório de grande empresa, se parecendo mais com o cenário de potenciais startups.

As semelhanças com uma startup não param por aí. A cultura digital, metodologias ágeis e buscas constantes por soluções inovadoras estão presentes na forma de trabalho do LuizaLabs. O marcante crescimento de 55% do e-commerce da varejista em 2017 foi consequência de projetos que começaram a serem desenvolvidos em 2011 e foram melhorando cada vez mais dentro do laboratório, que atua principalmente na área de mobile, plataformas e big data.

Na equipe do LuizaLabs 95% são desenvolvedores formados na área de Sistema de Informação, Ciência da Computação e área afins. Mas, os grupos de trabalho são multidisciplinares e atuam de acordo com a estratégia do negócio envolvendo o departamento de marketing, pessoas, processos e logística. O lema do laboratório é ‘o que importa é a função que a pessoa tem, não a área em que ela trabalha’.

Um dos desafios do laboratório é evitar que atue apenas recebendo demandas das outras áreas da empresa, movimento natural em grandes empresas do varejo. O objetivo é construir e desenvolver soluções de forma proativa, mapeando tendências de mercado e monitorando o comportamento e os hábitos dos seus clientes. Apesar de terem sido comprados, o Logbee (integração logística) e o Rescue Mobile (suporte aos colaboradores) foram aprimorados no LuizaLabs, permitindo melhor eficiência e eficácia em suas propostas. Já o projeto do parceiro Magalu (foco no cliente), tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas foram criadas

dentro do laboratório e tem se mostrado uma excelente solução, principalmente, no contexto da pandemia.

Dentre tantas campanhas famosas e estratégias bem-sucedidas, o Magazine Luiza chega em 2021 como uma das principais empresas de *omnichannel* do Brasil. A partir da (a) integração logística, (b) suporte aos colaboradores, (c) foco no cliente e (d) transversalidade da tecnologia o Magalu se faz presente de maneira sólida tanto no ambiente físico quanto no ambiente *online*. São esses os quatro pilares que serão abordados no presente caso.

2.3 INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA

Inovação e tecnologia sempre foram palavras-chaves na estratégia da empresa. Em 1991 a empresa já iniciou suas operações no comércio eletrônico, tempos em que praticamente ninguém utilizava a internet para este fim. Essa postura inovadora fez com que o Magalu já tivesse bem estruturado posteriormente, quando de fato o *e-commerce* assumiu papel de destaque no comércio varejista nacional e internacional.

Junto com o crescimento das vendas devido o impulsionamento do *e-commerce*, emergiu a necessidade de melhoria na malha logística da companhia. Um dos maiores influenciadores no mercado *online* é o tempo de entrega que deixou de ser uma vantagem competitiva para ser um fator crítico de sucesso. Para isso, a Magalu criou a Malha Luiza, sistema de integração e distribuição logística do Magazine Luiza.

2.3.1 Malha Luiza

Atualmente a empresa possui aproximadamente 1440 lojas físicas por todo território nacional e estima chegar a 1560 em 2022 e 1680 em 2023. O abastecimento de todas as lojas, além do atendimento ao comércio eletrônico, é realizado por meio de 26 centros de distribuições posicionados estrategicamente por toda cadeia, nos seguintes estados: São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraíba, Pará e Bahia. A empresa prevê a criação de mais quatro centros de distribuição nos próximos anos.

Para garantir a eficiência na distribuição dos produtos entre os centros, lojas e residências dos clientes, o Magazine Luiza conta com o suporte de mais de 1900 transportadoras parceiras. Neste contexto, a aquisição de uma empresa em 2018 chamou bastante atenção na estratégia do

Magalu, a startup Logbee, empresa paulistana que desenvolveu uma plataforma para conectar profissionais autônomos às empresas que precisam fazer entregas. Seria um ‘Uber’ de transportadora para entregas de produtos pequenos e leves.

A empresa surgiu para preencher um gap de mercado, as grandes empresas conseguiam realizar boas negociações com as transportadoras por terem maiores volumes na comercialização. Já as empresas médias e pequenas que movimentavam menos entregas não conseguiam bons contratos, foi aí que a Logbee surgiu. No decorrer de suas atividades a empresa passou a ter uma vantagem competitiva perante os concorrentes na cidade de São Paulo, o tempo. Enquanto as grandes transportadoras demoravam para chegar até os bairros, os entregadores autônomos cadastrados na plataforma Logbee cobriam determinadas regiões com velocidade.

Além dos entregadores cadastrados o Magalu incluiu seus mais de 1900 micro transportadores parceiros na plataforma. No início a Logbee representava menos de 1% das entregas de produtos pequenos e leves, hoje essa taxa passa dos 50%. Durante a pandemia o Magazine Luiza foi obrigado a fechar as portas de suas lojas físicas, então, acabou transformando suas mais de 1200 lojas em pequenos centros de distribuição. Sua forte presença física foi determinante para o crescimento digital. Mas, isso só foi possível pois a plataforma de entregas já estava estruturada.

2.3.2 Compra Online e Retirada na Loja

Por mais que seja aparentemente contraintuitivo, o processo de comprar *online* e retirar na loja tem se intensificado e desafogado a logística de distribuição do Magalu. Contraintuitivo, pois a principal vantagem de comprar *online* sem sair de casa é justamente não precisa sair de casa e enfrentar trânsito, calor ou frio, estacionamento, violência urbana, filas e aborrecimentos no ambiente físico. No entanto, essa medida tem outras vantagens, se o produto está na loja e o cliente tem pressa, ele pode garantir a compra *online* e ir buscar no mesmo dia, não precisando esperar o tempo de entrega.

Adicionalmente, a variedade de produtos se amplia, pois, o cliente tem acesso aos produtos no ambiente *online* que estão nas lojas física mais próximas, como o transporte de produtos entre as lojas físicas é mais frequente, a variedade e disponibilidade de produtos para o consumidor aumenta. Em outras palavras, ele não fica restrito ao estoque de uma única loja. Os benefícios

financeiros são mútuos, o custo da entrega é excluído das contas do Magalu e o preço de venda para o cliente diminui.

2.3.4 Suporte aos Colaboradores

Em 1988, ano da publicação do primeiro ranking da GPTW (*Great Place To Work*), o Magalu marcou presença, desde então nunca deixou de figurar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O Instituto GPTW é uma empresa de consultoria global, presente em 59 países, inclusive no Brasil, onde possui oito escritórios em diferentes estados, sendo responsável por avaliar todos os anos as melhores empresas para se trabalhar em âmbito regional e nacional. O ranking avalia e premia as melhores empresas para se trabalhar por meio de um extenso questionário de clima organizacional aplicado com os colaboradores das empresas inscritas.

Em 2020, o Magazine Luiza ficou em segundo lugar no ranking geral. Entre as empresas do setor varejista foi o primeiro colocado. A empresa possui mais de 35.000 funcionários, localizados em 20 estados, sendo a maioria deles (70%) situados nas mais de 1.200 lojas físicas, ou seja, longe dos confortáveis escritórios nos grandes centros comerciais e executivos.

Receber esse prêmio no ano da pandemia tem ainda mais valor, o Magalu foi obrigado a fechar todas as suas lojas devido a situação pandêmica e se comprometeu a não demitir nenhum de seus funcionários. O valor do Cheque-Mãe, benefício entregue a funcionárias mães e casais homoafetivos com filhos até 12 anos e a pais com filhos com necessidades especiais, foi dobrado. Em parceria com a Gympass, foram oferecidas atividades físicas remotas. Um programa de telemedicina foi criado e atendeu mais de 10.000 colaboradores por videoconferência. Todos os funcionários de grupos de risco foram imediatamente colocados em *home office*, movimento realizado antes de qualquer empresa. Para os vendedores dos grupos de risco, o Magalu criou uma ferramenta de venda remota, para que eles pudessem continuar a vender sem sair de suas casas. Com essas medidas, o colaborador Magalu chega a ter quatro vezes mais orgulho da empresa que trabalha, em relação à média nacional.

2.3.5 Autonomia para os Vendedores

Ao mapear a jornada de compra dos clientes o Magalu notou que uma das etapas mais desgastantes é o momento do pagamento, ou seja, depois que o cliente decidiu comprar, decisão mais importante durante a jornada, ele ainda vai passar por uma etapa desagradável se direcionando ao caixa, geralmente em um ambiente desconfortável no fundo da loja. O processo era (ainda é) reproduzido por muitas lojas varejistas similares, os clientes se direcionam até o caixa, sentam-se em uma mesa com um funcionário que liga um computador e preenche um longo formulário de cadastro e análise de crédito, dependendo da agilidade do sistema, que por vezes tornava o processo ainda mais cansativo.

Para reduzir esse gargalo no processo, o Magazine Luiza equipou seus vendedores com *smartphones* para operarem como caixas, assim, além do atendimento os vendedores poderiam retirar o pedido e efetuar o pagamento junto aos clientes. Obviamente, do ponto de vista conceitual a ideia simples, mas em termos de tecnologia a inovação precisava de muita atenção e investimento, pois os altos custos poderiam inviabilizar a iniciativa.

A solução encontrada foi oferecer o suporte técnico remoto para todos os dispositivos em tempo real. Depois de muita pesquisa e desenvolvimento, 3 ferramentas foram consideradas, o Magazine Luiza chegou na melhor aderência de sua realidade com a LogMeIn, uma vez que a empresa customizou a solução de acordo com as necessidades e ofereceu um produto que permite um atendimento personalizado. A plataforma Rescue Mobile da LogMeIn permite aos técnicos acessarem os dispositivos à distância como se eles estivessem em suas mãos, e assim, resolver problemas do dia a dia com muita agilidade, independentemente da cidade que esteja o vendedor e seus respectivos dispositivos. Com o uso da ferramenta, uma equipe enxuta consegue atender a todos os vendedores remotamente. Antes, os atendimentos eram feitos por um processo manual ou por telefone, depois todo o suporte passou a ser realizado com o uso da ferramenta da LogMeIn.

O Rescue Mobile ajudou os vendedores do Magazine Luiza a otimizar o atendimento para os clientes. Antes da implementação da ferramenta o tempo médio de atendimento era em torno de 30 a 40 minutos. Após a implementação da ferramenta esse tempo diminuiu para 10 minutos. Os resultados foram imediatos, depois de sete meses de uso, a ferramenta ajudou na redução de custos, diminuição do tempo de atendimento e isso aumentou a satisfação dos funcionários e clientes. O uso da ferramenta foi gradual e hoje abrange quase todas as lojas físicas.

2.3.6 Foco no Cliente

O terceiro pilar destacado no presente caso de ensino, embora se chame ‘foco no cliente’ não tem a ver com melhorar o atendimento, ofertar os melhores produtos ou ter preços abaixo da concorrência. O foco no cliente vai além, o Magazine Luiza percebeu que muitos dos seus consumidores tinham outras necessidades além daquelas encontradas no processo de decisão de compra ou na jornada do cliente. Necessidades de geração de renda, pagar os boletos, cumprir com as obrigações financeiras e ter um emprego formal também eram dores de muitos clientes da empresa.

De acordo com um levantamento feito pela empresa, existem mais de 5 milhões de comércios varejistas no Brasil e apenas 1% dessas empresas vendem produtos pela internet. Com esse diagnóstico a empresa criou o programa Parceiro Magalu que permite aos profissionais autônomos e às microempresas operarem pelo marketplace do Magazine Luiza. São dois negócios diferentes, um com foco na pessoa física que pode comercializar os produtos do próprio Magalu e outro com foco na pessoa jurídica que pode comercializar seus produtos pelo marketplace do Magalu. Em ambos os negócios o objetivo é proporcionar uma renda extra pela internet aos seus clientes, e obviamente, aumentar o próprio faturamento da empresa.

2.3.7 Parceiro Magalu – Pessoa Física

No caso do cadastro de pessoa física, o programa funciona como uma espécie de central de afiliados do Magazine Luiza e permite que os usuários criem links próprios para qualquer um dos 7 milhões de produtos existentes no marketplace da empresa. Esses links podem ser compartilhados nas redes sociais ou por aplicativos de mensagens pelo filiado, permitindo que realizem vendas diretas pela internet sem a necessidade de possuírem loja própria. Em outras palavras, o então cliente da empresa se torna um vendedor remoto, sem vínculo empregatício.

Para cada venda efetuada, o vendedor recebe uma comissão que varia entre 1% e 12% do valor do produto, que varia de acordo com sua categoria, preço e volume vendido. Quando essa comissão chegar a um valor mínimo de R\$ 50, o filiado pode fazer o resgate, podendo escolher entre o depósito em uma conta corrente ou transferência para uma conta digital. Essa iniciativa já estava em fase de planejamento, com a pandemia sua execução foi priorizada. A novidade é que

depois dos períodos de quarentena os usuários também podem usar esse cadastro no Parceiro Magalu para efetuarem vendas porta a porta, com pagamento local feito por meio de aplicativo.

2.3.8 Parceiro Magalu – Pessoa Jurídica

Para quem é microempreendedor MEI (Microempreendedor Individual) ou Simples (empresas com receita anual até R\$ 5 milhões) e que já possui loja própria, o Parceiro Magalu funciona como uma espécie de *marketplace*, canal online para vender os produtos. Essas empresas podem criar suas próprias lojas virtuais e vender os produtos de seu estoque tanto no site quanto no app do Magazine Luiza, posteriormente, com a solidificação do programa, podem até vender seus produtos nas lojas físicas do Magalu.

A entrega está vinculada aos serviços dos Correios e não têm custo para o lojista, com a plataforma gerando automaticamente todas as notas fiscais das vendas realizadas por ela. Para oferecer acesso a toda essa tecnologia e aos cerca de 20 milhões de clientes que o Magazine Luiza possui, a empresa é taxada em 3,99% em cada venda efetuada. Tanto no cadastro da pessoa física quanto no cadastro da pessoa jurídica, não há cobrança para filiação.

2.4 TRANSVERSALIDADE DA TECNOLOGIA

A tecnologia na história do Magazine Luiza não é um evento pontual, por isso, essa seção trata a tecnologia como um ativo transversal na empresa, presente em todos os pilares explorados no case: integração logística, suporte aos colaboradores e foco no cliente. A empresa deixou de ser consumidora de softwares e programas e passou a ser desenvolvedora das próprias soluções tecnológicas. Essa mudança aconteceu depois de observarem líderes globais do varejo investindo muito em tecnologia criando seus próprios softwares e programas. Para se tornar protagonista também no setor de tecnologia, o Magalu criou o LuizaLabs, centro próprio de desenvolvimento de tecnologia para soluções ao varejo.

2.4.1 LuizaLabs

Foi em 2011 que o laboratório de tecnologia do Magalu começou a ganhar forma, no início, era formado por um time de menos de 5 pessoas, um número irrisório perto dos 20 mil funcionários

da época. No entanto, foi esse time que aceitou o desafio de digitalizar a empresa e dar os primeiros passos no caminho da transformação digital. Hoje o Magalu é referência quando o assunto é digitalização do comércio brasileiro.

A agilidade no desenvolvimento de produtos digitais somado ao apoio de alguns diretores foi o propulsor para a criação do LuizaLabs, em 2014. Diversas soluções começaram a ser desenvolvidas e a equipe que antes trabalhava em uma sala ganhou um prédio próprio. Foi uma longa jornada, hoje o LuizaLabs é responsável por toda a área de tecnologia do Magalu.

Ao entrar no laboratório, são encontradas diversas cores nas paredes, grafites criativos e colaboradores ao redor das mesas trabalhando de forma compartilhada e colaborativa. O prédio possui dois andares com decoração arrojada em todos os ambientes. É um espaço de trabalho que destoa de qualquer escritório de grande empresa, se parecendo mais com o cenário de potenciais startups.

As semelhanças com uma startup não param por aí. A cultura digital, metodologias ágeis e buscas constantes por soluções inovadoras estão presentes na forma de trabalho do LuizaLabs. O marcante crescimento de 55% do e-commerce da varejista em 2017 foi consequência de projetos que começaram a serem desenvolvidos em 2011 e foram melhorando cada vez mais dentro do laboratório, que atua principalmente na área de mobile, plataformas e big data.

Na equipe do LuizaLabs 95% são desenvolvedores formados na área de Sistema de Informação, Ciência da Computação e área afins. Mas, os grupos de trabalho são multidisciplinares e atuam de acordo com a estratégia do negócio envolvendo o departamento de marketing, pessoas, processos e logística. O lema do laboratório é ‘o que importa é a função que a pessoa tem, não a área em que ela trabalha’.

Um dos desafios do laboratório é evitar que atue apenas recebendo demandas das outras áreas da empresa, movimento natural em grandes empresas do varejo. O objetivo é construir e desenvolver soluções de forma proativa, mapeando tendências de mercado e monitorando o comportamento e os hábitos dos seus clientes. Apesar de terem sido comprados, o Logbee (integração logística) e o Rescue Mobile (suporte aos colaboradores) foram aprimorados no LuizaLabs, permitindo melhor eficiência e eficácia em suas propostas. Já o projeto do parceiro Magalu (foco no cliente), tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas foram criadas

dentro do laboratório e tem se mostrado uma excelente solução, principalmente, no contexto da pandemia.

NOTAS DE ENSINO

Origem do Caso

O presente caso foi construído a partir de uma sucessão de melhorias nas aulas de Marketing. Primeiramente, o Magalu foi utilizado como referência no mercado de e-commerce e os números alcançados pela empresa foram compartilhados em sala de aula como exemplo de caso bem-sucedido em termos de digitalização do negócio. Depois, o caso também foi utilizado em uma disciplina de logística, principalmente para enfatizar o conceito de integração entre as áreas para ter integração logística otimizada entre todos os canais. Adicionalmente, o caso foi adaptado para uma prova na disciplina de Marketing e utilizado como avaliação final em busca de tirar os estudantes da zona de conforto e avaliarem de maneira holística os diferentes fatores de influência no mercado de tecnologia e varejo. Em cada etapa o caso foi melhorado e novas informações foram inseridas, até chegar na presente publicação.

As informações foram coletadas gradativamente em cada etapa de sua melhoria, com o uso de reportagens em revistas de negócios sobre as ações da empresa Magazine Luiza. O site e as redes sociais da empresa também foram acessados, uma vez que contém diversas informações que tornaram o caso mais real para sua leitura.

Disciplinas para Uso do Caso

O presente caso pode ser utilizado em diferentes disciplinas no curso de graduação em Administração, uma vez que apresenta questões transversais.

Disciplina	Abordagem
Teoria Geral da Administração	<ul style="list-style-type: none">• Teoria sistêmica.• Teoria contingencial.
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Mix de marketing, especificamente sobre canais de distribuição.• Comportamento do consumidor digital e comércio eletrônico.
Empreendedorismo e Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de tecnologias e soluções inovadoras.• Exploração de oportunidade empreendedoras.• Empresas familiares.
Sistemas de Informação e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Sistema gerenciais na tomada de decisão.• Uso de aplicativos e plataformas digitais para se relacionar e transacionar com os consumidores.• Construção de um centro de tecnologia dentro da empresa.
Logística	<ul style="list-style-type: none">• Integração logística.• Abastecimento.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Autonomia dos colaboradores.• Planos de benefícios à equipe.
Estratégia Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Diversificação de portfólio em novos mercado.• Integração horizontal como estratégia de crescimento.

Questões para Discussão

1. Em sua opinião, quais foram os dois principais marcos na linha do tempo do Magazine Luiza? Justifique sua resposta.
2. Quais foram as principais dificuldades que o Magazine Luiza encontrou em integrar sua logística de distribuição, considerando a amplitude do território brasileiro?
3. Quais foram os fatores críticos de sucesso durante a história do Magazine Luiza?
4. Qual é a principal vantagem competitiva hoje do Magazine Luiza?
5. Como você interpreta a maior autonomia dada aos vendedores para além de realizar a venda, executar as atividades antes realizadas pelo caixa?
6. Você acha que o projeto Parceiro Magalu pode ajudar significativamente a geração de renda do filiados?
7. Quais são as vantagens e as desvantagens de construir um centro de tecnologia como o Luiza Labs.

Plano de Aula Sugerido

Etapa	Tempo estimado	Atividade
1	20 a 30 minutos	Leitura do caso.
2	5 a 10 minutos	Apresentação do professor para os principais tópicos da aula, podendo provocar os alunos para discussões sobre o caso.
3	20 a 30 minutos	Discussão em pequenos grupos para debater as perguntas propostas.
4	15 a 20 minutos	Arguição dos grupos sobre as questões propostas.
5	10 a 15 minutos	Fechamento do caso pelo professor.

Objetivos de aprendizagem

Disciplina	Abordagem
Teoria Geral da Administração	<ul style="list-style-type: none">• Compreender as diversas contingências do mercado para tomada de decisão em um ambiente de alta volatilidade.
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Identificar necessidades latentes dos consumidores e propor soluções para resolver suas necessidades.• Explorar o potencial do mercado de comércio eletrônico.
Empreendedorismo e Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver a busca de oportunidades empreendedoras.• Propor novos modelos de negócios.
Sistemas de Informação e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Implementar times multidisciplinares para o desenvolvimento de soluções inovadoras.• Internalização de um laboratório de tecnologia.
Logística	<ul style="list-style-type: none">• Compreender a importância da integração logística na cadeia de valor.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Debater sobre questões relacionadas ao plano de cargos e novas funções dos colaboradores.
Estratégia Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Reorientar a estratégia da empresa a partir de diversificação de mercado

Referências complementares

Disciplina	Referência
Teoria Geral da Administração	<ul style="list-style-type: none"> • CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10ª ed. Atlas, 2020. • MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 8ª ed. Atlas, 2017.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Gestão do Composto de Marketing. 2ª ed. Atlas, 2012. • KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 15ª ed. Pearson, 2019.
Empreendedorismo e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • DORNELAS, J. Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios. 7ª ed. Empreende, 2018. • BARON, R. A.; SHANE, A. A. Empreendedorismo: Uma visão do processo. Cengage Learning, 2007.
Sistemas de Informação e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de Informações Gerenciais. 11ª ed. Perason, 2014. • O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. Administração de Sistemas de Informação. 15ª. Bookman, 2012.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • NOVAES, A. G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Avaliação e Operação. 5ª ed. Atlas, 2021. • BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 4ª ed. Saraiva, 2020.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. 5ª ed. Atlas, 2020. • MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. 15ª ed. Saraiva, 2016.
Estratégia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • PORTER. M. E. Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência. • MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári da estratégia. 2ª ed. Elsevier, 2004.

