

**EFEITO PANDEMIA - AS ESTRATÉGIAS EMERGENTES APLICADAS PELO
MAGAZINE LUIZA S/A PARA CRESCIMENTO EM SUAS VENDAS**

**PANDEMIC EFFECT - THE EMERGING STRATEGIES APPLIED BY MAGAZINE
LUIZA S/A TO GROW ITS SALES**

GABRIELA MARQUES DA SILVA CAMPOS - Estudante da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba (FATEC) – Fone 11 954280378 – e-mail gabrielamarquessilva3@gmail.com

GLEICE KELLY CARVALHO DE ALMEIDA - Estudante da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba (FATEC) – Fone 11 95370-9076 – e-mail gleice.carvalho@hotmail.com

CARLOS AUGUSTO PASSOS – Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP) – atua na Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba (FATEC) – Fone 11 991550861
e-mail carlospassos1972@gmail.com / carlos.passos2@fatec.sp.gov.br

RESUMO

A pandemia causou impacto na sociedade e induziu a mudança no comportamento do consumidor, que, por sua vez, influenciou as organizações a se adaptarem e aplicarem novos métodos e estratégias com a finalidade de atender às novas necessidades dos consumidores. Assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar as principais estratégias emergentes aplicadas pelo Magazine Luiza para aumentar suas vendas durante a pandemia e se adequar à nova realidade de consumo.

Palavras-chave: pandemia – estratégias emergentes – comportamento do consumidor – *e-commerce*.

ABSTRACT

The pandemic impacted society and induced a change in consumer behavior, which, in turn, influenced organizations to adapt and apply new methods and strategies to meet the new needs of consumers. Thus, the present work aims to identify the main emerging strategies applied by Magazine Luiza to increase its sales during the pandemic and adapt to the new consumption reality.

Keywords: pandemic – emerging strategies – consumer behavior – *e-commerce*.

1. INTRODUÇÃO

Um dos acontecimentos mais marcantes da história recente mundial foi a infecção pelo Sars-Cov-2, uma variante de corona vírus agressiva e de fácil contágio, que se iniciou na China e se espalhou pelo planeta de forma rápida e em pouco tempo foi caracterizada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o que motivou uma série de medidas emergenciais no intuito de conter a propagação da doença, como medidas de quarentena, evoluindo para *Lockdown* (proibição da população para socialização). (AQUINO et al., 2020; HENRIQUE, 2020; MARTINS et al., 2020).

Diante do avanço do coronavírus no mundo, o mercado global foi abalado, iniciando pela paralisação da produção na China. Sua influência na exportação para países da Europa proporcionou impactos na economia, o Fundo Monetário Internacional (FMI) confirmou a desaceleração na economia global, que justificam as quedas ocorridas no PIB mundial, consequentes de seus efeitos deletérios na economia. No Brasil, diante a importante representatividade das importações chinesas (cerca de 49,7%), a influência e o peso sobre a economia local registraram destaque (MACIEL, 2022).

Apesar da piora da economia observada no Fundo Monetário Internacional (FMI), o novo cenário levou a um choque de oferta circunstancial para setores que dependiam da movimentação e socialização de pessoas e encontrou, na modificação do comportamento de consumo, principalmente dos setores mais essenciais, índices favoráveis apesar das circunstâncias (REZENDE et al., 2020)

Em razão das dificuldades enfrentadas neste período, muitas empresas não puderam operar de maneira convencional e tiveram que se adaptar ao cenário, modificando as estruturas de trabalho e comercialização. Sendo assim, a pesquisa apresenta e discute o efeito da pandemia nos processos de vendas e as estratégias emergentes adotadas pela empresa Magazine Luiza no intuito de atender às expectativas dos consumidores.

Posto isso, a proposta abordada deste artigo é identificar as estratégias emergentes aplicadas nas vendas da empresa mencionada, que contribuíram para o aumento no total de receitas e tem como objetivo geral compreender os resultados alcançados e comparar os efeitos das vendas nos períodos pandêmico e pós pandêmico, em contraponto à mudança do perfil de consumo na pandemia.

A seguir será apresentado o referencial teórico sobre as principais estratégias apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando estratégia

O conceito de estratégia não pode ser considerado limitado e único, pois o seu vocabulário abrange diferentes significados. A sua extensão revela um paradoxo composto por uma série de teorias, o que impede que haja um conceito específico. (PORTER 1999).

Dentre os diversos conceitos, Mintzberg et al. (2000) apresenta a estratégia como decisões e ações naturais oriundas da interação entre a organização e seu meio, não limitada a processos intencionais, formalizados ou não. No intuito de explicar essa intencionalidade e formalização, o conceito de estratégia emergente faz-se necessário.

2.2 Estratégia emergente

Mintzberg et al. (2000) afirma que nem toda estratégia formulada pode ser concretizada, então, desdobrou as estratégias em deliberadas, cujas intenções foram plenamente realizadas, as que não foram realizadas, chamadas de estratégias não realizadas e as emergentes em que a estratégia não fazia parte do plano inicial, ou seja, foi realizada sem se pretender.

Estratégias emergentes para Mintzberg et al. (2000) é uma estratégia bem-sucedida que foi fruto da necessidade de reorientação da empresa de sair de um cenário seguro, imposto pelo ambiente, onde as ações antigas já não se aplicam mais no novo contexto.

Assim, as estratégias emergentes são respostas a ameaças competitivas, sendo, portanto, reativas. Dessa forma a rapidez em adaptar-se a elas garante a eficácia competitiva (OSBORN, 1998)

Isso explica que diante de um cenário pandêmico as empresas necessitem se adaptar rapidamente às necessidades mercadológicas impostas pelas restrições comentadas na introdução deste estudo.

O marketing digital, *e-commerce* e o *marketplace* são grandes exemplos de nova adequação ao sistema de lojas físicas.

2.3 Marketing Digital

Caracterizado como marketing pela internet nas primeiras explicações de Kotler (2000), pode se afirmar que, diferentemente do marketing tradicional, o marketing digital está relacionado à utilização de algum componente digital no mix de marketing da organização, seja ele no produto, no

preço, na praça ou na promoção, de acordo com Marta Gabriel (2010, p.104) em seu livro Marketing digital.

Mas o sucesso do marketing digital está na melhor adequação das estratégias como marketing nas mídias sociais, marketing de conteúdo, marketing viral, publicidade on-line, e-mail marketing, pesquisa on-line e monitoração destas estratégias na atração de clientes e do emprego da tecnologia para a difusão de produtos e serviços (TORRES, 2009).

O autor classifica como marketing das mídias sociais a construção de sites na internet para o compartilhamento das informações em diferentes formatos com conteúdo colaborativo e interação social com os consumidores. O marketing de conteúdo como o nome diz funciona com o uso de conteúdos atraentes ao consumidor. A estratégia de marketing viral visa transmitir uma mensagem de marketing de uma pessoa a outra nas redes sociais. A publicidade on-line cumpre a função aparecer em páginas e blogs criados a partir de banners, hoje essa publicidade apresenta mais interações, animações, sons e vídeos. O e-mail marketing é uma adaptação da velha mala-direta, só que enviada aos consumidores. Por fim, a pesquisa on-line apoiada por programas de computador que monitoram a marca e as mídias, sendo uma atividade primordial do marketing digital (TORRES, 2009).

2.4 E-commerce

Para realizar a pesquisa on-line, portanto, uma das estratégias de marketing digital, é imprescindível conhecer *e-commerce* ou comércio eletrônico para divulgar produtos e atrair clientes por meio da internet (DA CRUZ et al., 2014).

E-commerce pode ser definido como o uso da internet entre pessoas físicas ou jurídicas para transações de compra e venda de produtos e serviços, divididos em 3 categorias principais: (B2B) *business to business* – transações entre empresas; (B2C) *business to consumer* – transações entre empresa e consumidor e; (C2C) *consumer to consumer* – transações entre consumidores (FERNANDES, 2015).

Por meio destas categorias o processo de fidelização entre consumidores e empresas nas relações de comércio é ampliado, assim como, uma relação entre uma ou mais empresas e o mesmo acontecendo entre consumidores por meio de leilões virtuais, como exemplo (DA CRUZ et al., 2014).

Com o auge da pandemia, o cenário de 2020 foi complicado em alguns casos e se tornou terreno fértil para outros, caso do *e-commerce*, que se viu o centro das atenções do setor varejista

(VILELA, 2021). Apesar do *e-commerce* já registrando crescimentos significativos antes da pandemia, após a crise pandêmica, cerca de 7,3 Milhões de novos compradores brasileiros online tiveram sua primeira experiência e outros que não tinham esse costume fortalecido de adquirir produtos na internet agora o fazem, de forma recorrente, o que apontou a pesquisa da Ebit-Nielsen divulgada em 2020 (DA SILVA et al., 2021).

2.5 Marketplace

Marketplace é uma derivação do *e-commerce* que reúne em um mesmo local virtual ofertas de produtos e serviços de vários vendedores ofertados conjuntamente onde desde o pedido até o pagamento é totalmente realizado no mesmo ambiente eletrônico sem o redirecionamento para um site terceiro (EUROMONITOR, 2018).

Assim, de maneira popular, *marketplace* pode ser titulado como “shopping virtual”, e trata-se de plataforma em um conjunto de diferentes lojas virtuais que apresentam mercados de várias marcas, no qual existem diversos lojistas. (SEBRAE, 2020).

Existem basicamente 3 modelos de *marketplace* no mercado: o puro, onde somente os vendedores fazem oferta de produtos e serviços no site *e-commerce* que geralmente não realiza venda direta aos seus consumidores, como é o caso do E-bay e do Mercado Livre (ROSA, 2019). O autor afirma que o segundo modelo chamado de híbrido (combinação de *e-commerce* tradicional + *marketplace*) apresentam *e-commerces* que vendem seus próprios produtos e serviços e oferecem produtos e serviços de terceiros vendedores, como as Lojas Americanas que são enquadradas neste modelo. Por fim, Rosa (2019) apresenta um terceiro modelo chamado de híbrido + lojas físicas, onde empresas varejistas além de venderem diretamente produtos e serviços aos clientes, possuem operações de *e-commerce*, vendas nas lojas físicas e uma plataforma de *marketplace*, da qual faz parte deste modelo a Magazine Luiza.

O sucesso deste modelo é creditado ao grande volume de produtos ofertados, aos baixos preços orientados pela maior concorrência, que estimula a entrada cada vez maior de clientes e por consequência se tornando relevante e atraindo cada vez mais parceiros (vendedores) e clientes (EUROMONITOR, 2018).

Recente pesquisa do canal Infomoney apresentou que essas características importantes foram fundamentais no período da pandemia e tendem a se tornar permanentes (INFOMONEY, 2021).

Foram apresentadas as principais referências sobre as estratégias na vertente da oferta, a seguir, ressaltam-se as mudanças ocorridas pelo lado da demanda.

2.6 Mudanças no comportamento do consumidor durante a pandemia

A adoção de medidas sanitárias durante a crise da Covid-19, que difundiram o isolamento social como parte da prevenção ao avanço da doença, mudou totalmente a forma de relacionamento interpessoal, os hábitos de higiene, cultura e no comportamento do consumidor em consumir produtos e serviços (ROCHA et al., 2021).

Para Blackwell (2005) o comportamento do consumidor é o estudo no sentido de compreender “por qual motivo as pessoas compram”. Isso remete a ideia de desenvolver as estratégias a fim de entendê-los e a influenciá-los a consumir.

Com o desafio da pandemia, os consumidores modificaram o modo no qual realizavam as suas compras e atentaram-se as vantagens dos serviços não utilizados antes. Dado como exemplo, os que resistiam ao ato de consumir de forma online, passaram a enxergar o benefício da comodidade das entregas ao domicílio e a segurança no ato da compra (PANTANO et.al, 2020).

Surgiu um novo perfil de consumidor, com comportamentos individualistas, resultando em realizar compras sem contato físico, necessidade na agilidade digital, sensibilidade ao preço do mercado e a garantia do consumo seguro em relação ao pagamento. Ademais, os consumidores passaram a se tornar mais exigentes em suas necessidades e as empresas buscaram a se adaptar para serem mais flexíveis e ágeis em atender a necessidade e expectativa do cliente (FELISONI, 2020).

Embora todos esses comportamentos já estivessem sendo inseridos no consumidor, foram acelerados na pandemia e, esses novos hábitos, tendem definir padrões de longo prazo, mesmo com o fim da crise pandêmica. Assim, embora cada vez mais o meio digital tenha se tornado importante para suprir a demanda desse novo perfil de consumidor, não se espera o fim das lojas físicas, que terão de se adaptar às novas tendências (COUTINHO, 2021).

A omnicanalidade pressupõe esta importante integração que reúne diversas experiências e canais para o cliente de forma unificada para ter melhor atendimento em suas experiências de compras (BRYNJOLFSSON; RAHMAN, 2013)

Na próxima sessão serão apresentadas as características da pesquisa e o caso de aplicação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a classificação da pesquisa, com base na taxionomia apresentada por Gil (2009), pode ser classificada quanto aos seus objetivos gerais e quando ao seu delineamento.

Quanto aos objetivos gerais essa pesquisa ela pode ser considerada exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo facilitar o entendimento sobre a problematização, deixando mais simples de compreender os resultados, tendo como objetivo principal realçar as ideias e descobertas de organizações. (GIL, 2009, p. 41). Já a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever fatores de determinado fenômenos, população ou relação entre variáveis. (GIL, 2009, p. 42). Posto isso, essa pesquisa busca entender e explicar as causas que contribuíram para o crescimento exponencial das vendas durante a pandemia, bem como, descrever as características e identificar que influenciaram as variáveis das vendas.

Quanto ao delineamento da pesquisa, segundo Gil (2009), apresenta os procedimentos técnicos referente aos meios de procedimentos da pesquisa, se classifica em pesquisa bibliográfica por meio de livros, periódicos científicos impressos e estudo de caso, sendo uma modalidade de pesquisa ampla e que consiste do desenvolvimento de um estudo centralizado nos objetivos, com intuito de aprofundar e detalhar o segmento da pesquisa, permitindo a exploração de situações de vida, bem como, descrever os dados levando em consideração os fenômenos que podem influenciar, possibilita o desenvolver de teorias, e por fim, explicar as variáveis que evidencia a consequência de dada situação.

Será estudado o caso da empresa Magazine Luiza, com análises os dados quantitativos e qualitativos, através de figuras para simplificar entendimento. Essa empresa foi escolhida por estar entre as 10 maiores varejistas do Brasil, segundo o Ranking do Varejo (SBVC, 2022) e apresentar informações no mercado aberto e excelente *disclosure* para informações deste estudo.

O Magazine Luiza (MGLU3) é uma empresa de varejo multicanal, considerada a terceira maior varejista pelo Ranking IBEVAR-FIA (2022) com faturamento em 2021 de R\$ 42,9 bilhões. Fundada em 1957 por empreendedores familiares, a empresa conta com 1.429 lojas físicas, presentes em 21 Unidades da Federação e 23 centros de distribuição. Seu modelo de atuação consiste em uma plataforma de vendas por seis formatos distintos – lojas físicas, lojas virtuais, televendas, plataforma *e-commerce* (1P – venda e entrega pelo *marketplace* + 3P - apenas a divulgação pelo *marketplace*),

Parceiro Magalu (*Social Commerce*) e vendas corporativas (MAGAZINE LUIZA – **Relação com Investidores**, 2022).

Será analisada com foco na participação das vendas de lojas físicas vs *e-commerce* / *marketplace* e suas estratégias apresentadas em três períodos, caracterizados como: período pandêmico 2020 e 2021 e pós-pandêmico 2022.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

As pesquisas realizadas na pandemia confirmam as mudanças citadas no referencial sobre a mudança do comportamento do consumidor. Na pandemia o sentimento de proteção e incerteza motivou o consumidor a reduzir os gastos com produtos supérfluos, pois boa parte da população ou ficou desempregada, teve seu salário reduzido ou recebeu ajuda assistencial do governo. Os gastos basicamente foram centrados na alimentação e na saúde, preferencialmente a menores preços (BRITO et al., 2022; CHRISTOFORI FILHO et al., 2022; PANTANO et al., 2020).

Diante deste contexto, os consumidores passaram a pensar melhor na maneira de realizar, reconhecer os benefícios de serviços não utilizados anteriormente, como exemplo, a comodidade e a segurança no ato em consumir online e a praticidade em receber a mercadoria em sua residência (PANTANO et.al, 2020).

Tal situação explica os movimentos estratégicos da empresa Magazine Luiza que mesmo antes da pandemia vinha aumentando seus investimentos no *e-commerce* e em plataformas digitais, buscando se tornar o “sistema operacional do varejo brasileiro” (RELATÓRIO ANUAL MAGAZINE LUIZA – **Relação com Investidores**, 2020).

4.1 Momento pandêmico - 2020 a 2021

Em 2020, período de início da pandemia no país, em que houve a necessidade de fechamento das lojas físicas, aumentou em 40% seus investimentos em tecnologia em relação a 2019 com enfoque principal em estar mais perto dos consumidores on-line via *e-commerce*. Ainda, percebendo a dificuldade de muitos varejistas de pequeno e médio portes, implementou melhorias no *marketplace* por meio da plataforma “Parceiro Magalu”. Esta ação promoveu um crescimento significativo de

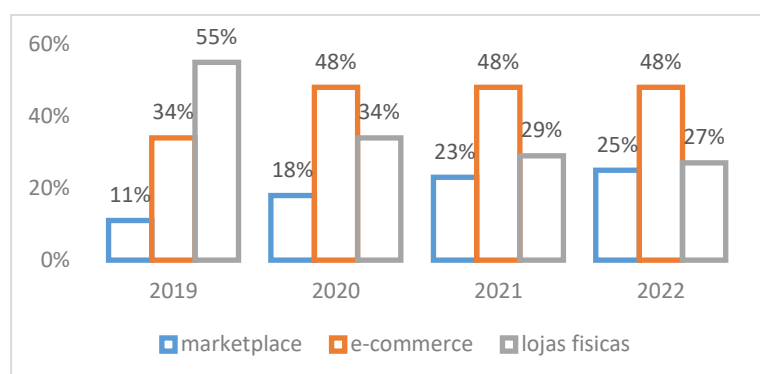
parceiros e ampliou as ofertas de produtos e serviços aos consumidores a preços significativamente competitivos. Além disso, promoveu uma estratégia emergente para si e ampliou o escopo dessa estratégia para mais de 14 mil novos parceiros.

Para o maior enfoque em omnicanalidade fez aquisições para ampliar seu ecossistema digital com o superapp, a *hashtag* “Tem no Magalu”, a plataforma de *delivery* AigFome permitindo a presença no setor alimentício, a aquisição do portal de conteúdo de tecnologia Canaltech, web site que mantém uma audiência significativa de visitantes, redes sociais e canais de conteúdo. Ainda, foram investidos em plataforma própria (*marketplace*), visando a publicidade dos parceiros com destaques para itens vendidos por eles; feita a aquisição de uma startup de soluções e suporte para os pequenos e médios parceiros; e, um fortalecimento significativo na logística para a entrega dos produtos (RELATÓRIO ANUAL MAGAZINE LUIZA – **Relação com Investidores**, 2020).

De acordo com os dados do Relatório Anual de 2020, essa movimentação trouxe um crescimento de 156% no faturamento do *marketplace* e 123% de crescimento no *e-commerce* entre 2020 e 2019, enquanto as vendas físicas permaneceram estagnadas no período. A representatividade tanto do *marketplace*, quanto do *e-commerce* no faturamento geral do período aumentaram de 11% para 18% e de 34% para 48%, respectivamente em relação ao faturamento total, já as lojas físicas registraram uma queda de participação do faturamento total de 21 pontos percentuais (p.p.) (Figura 1).

O faturamento total do Magazine Luiza cresceu 60% no período crescendo de R\$ 27,2 bilhões para R\$ 43,5 bilhões, se colocando como um dos mais importantes players do mercado digital do varejo (RELATÓRIO ANUAL MAGAZINE LUIZA – **Relação com Investidores**, 2020).

Figura 1 – Participação dos Canais nas Vendas Total do Magazine Luiza – 2019 a 2022⁽¹⁾



Fonte: Elaboração dos autores com base no Relatório anual Magazine Luiza – Relação com Investidores dos Períodos

Nota: ⁽¹⁾ Dados de 2022 são do terceiro trimestre do relatório

Em 2021, apesar de o período mais crítico da pandemia em números de mortes no território brasileiro e ocupação de leitos hospitalares em 100%, a ajuda governamental tanto para os cidadãos que fizessem jus a ela, quanto para as empresas, no intuito de preservar os empregos, amenizaram os problemas sociais (BRITO et al., 2022). O desenvolvimento com velocidade inédita de vacinas levou a população a buscar sua imunização a partir de 2020 e 2021, com importante êxito na restrição a novas contaminações e mortes (PIVATO; ALMEIDA, 2021).

Neste contexto, a empresa Magazine Luiza permaneceu investindo estrategicamente em aquisições de marca potenciais, tais como Kabum, focada em equipamentos e acessórios tecnológicos; a VipCommerce, plataforma de *e-commerce* focada em atender o varejo alimentar; a Plus Delivery e TonoLucro, complementando o delivery de alimentos e bebidas; a Zattini e Netshoes *e-commerces* de moda, estilo e moda esportiva, respectivamente; e a Steal the Look, portal de conteúdo de moda e comportamento. Além destas aquisições, uma aquisição que é emblemática na busca da empresa por todos os perfis de consumidores é a Jovem Nerd, plataforma com conteúdo sobre séries, cinema, cultura pop, tecnologia, games, focada no público caracterizado como nerd. Ainda, para fechar o ecossistema de conteúdo da empresa, a empresa comprou a Juni, empresa de análise de dados de navegação para aumento da taxa de conversão de clientes; SmartHint usada para buscas e recomendações de conteúdos digitais, a Bit55 empresa de tecnologia de processamento de cartões e a Hub Fintech, empresa de soluções de meios de pagamentos e serviços financeiros (RELATÓRIO ANUAL MAGAZINE LUIZA – **Relação com Investidores**, 2021).

Tamanho investimento continuou incrementando os resultados do Magazine Luiza e aumentou significativamente o faturamento advindo do comércio eletrônico e digital, que passaram a responder por mais de 70% do faturamento da empresa. De acordo com a Figura 1, o *marketplace* aumentou a sua participação em 5 pontos percentuais (p.p.) no faturamento, com crescimento de 69% sobre o ano anterior. Já o *e-commerce* manteve a participação de 2020, contudo, com crescimento de 28% no faturamento. As lojas físicas que cresceram 6% no volume de vendas, perderam mais 5 p.p. de representatividade no faturamento geral, este, cresceu 28% entre 2020 e 2021, de R\$ 43,5 bilhões para R\$ 55,6 bilhões, mesmo no auge da crise sanitária (RELATÓRIO ANUAL MAGAZINE LUIZA – **Relação com Investidores**, 2021).

As aquisições realizadas pelo Magazine Luiza em 2020 a 2021 foram realizadas estrategicamente com objetivo de criar uma rede de negócios completa, denominada como o ecossistema, para fornecer a qualidade e velocidade no atendimento de 37 milhões de clientes ativos e 142 mil parceiros, que são a base deste ecossistema (Figura 2).

Figura 2 - Ecossistema do Magazine Luiza em 2021



Fonte: Relatório Anual Magazine Luiza – Relação com Investidores, 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 4 dez. 2022.

4.2 Momento pós-pandêmico 2022

Após o sucesso das campanhas de vacinação do Sistema Unificado de Saúde, a atividade econômica voltou com a reabertura de lojas, serviços, e a melhoria dos indicadores de emprego, inflação e renda (CARVALHO,2022).

As tendências apresentadas a partir de dados de busca do Google revelaram um consumidor cada vez mais preocupado com a vida ao ar livre, talvez dado ao fator do trabalho presencial/remoto ter vindo para ficar, onde o sistema híbrido apresenta maior participação em relação aos demais. Assim, não é repetitivo informar que o consumo multicanal tende a se manter, pois na pesquisa realizada, 67% dos consumidores brasileiros não se importam com o lugar onde fazem compras (*online* ou *offline*) desde que possam obter o produto desejado (BELLIZIA, 2022).

Neste contexto, o Magazine Luiza continuou investindo na omnicanalidade criando a Caravana Magalu, que ensina os pequenos empreendedores a digitalizar suas vendas, angariando novos parceiros à rede. Ainda acrescentou um aumento significativo de oferta de produtos em curto prazo com o Fulfillment Magalu, implantado em 3 centros de distribuição com o objetivo de entregar produtos em até 24 horas. Por fim, a empresa passou a oferecer aos parceiros uma conta digital, cartão pré-pago, onde serão feitos os pagamentos, oferta de produtos financeiros como empréstimos, antecipação de recebíveis e maquininhas.

Frente ao exposto, os resultados da participação do *marketplace* até o terceiro trimestre de 2022 registram ganho de mais 2 pontos percentuais em relação a 2021, esse ganho foi creditado à perda de participação das lojas físicas (Figura 1). Todas os canais registram crescimento de receita em relação ao mesmo período comparativo de 2021, mostrando assim que o Magazine Luiza se mantém no caminho correto das tendências de consumo e com suas estratégias emergentes (ITR - Informações Trimestrais, 2022).

4.3 Estratégias Emergentes do Magazine Luiza

É esclarecedor o fato de que o Magazine Luiza segue as estratégias de sucesso de omnicanalidade de curto e de longo prazos propostas por Brynjolfsson e Rahman (2013), quando promove ampla e rápida oferta, baixos preços, interação entre parceiros e clientes e um ambiente multifacetado de interação.

A maior parte das estratégias emergentes de marketing digital adotadas pelo Magazine Luiza estão de acordo com as características apresentadas por Torres (2009), o que levou a fidelização dos parceiros e clientes da empresa.

Percebe-se claramente também a empresa apoiada em importantes pilares estratégicos como: a inclusão digital dos clientes, permitindo interações online com os clientes conforme Da Cruz et al. (2014) preconizam; investimentos em aquisições para melhorar a omnicanalidade, estando em todas

as vertentes mais importantes de consumo e perfis de consumidores com forte vertente às redes sociais, de acordo com Torres (2009); um *e-commerce* e *marketplace* bastante integrados, com grande base de vendedores e produtos como a Euromonitor (2018) orienta; e, uma cultura digital de inovação, velocidade e com foco nas pessoas, o que permite se adaptar rapidamente à mudança no comportamento do consumidor de acordo com Pantano et al. (2020).

Assim, em relação ao comportamento do consumidor, o Magazine Luiza conseguiu importantes resultados financeiros com as estratégias adotadas, amparadas na mudança de perfil do consumidor discutidas por Felisoni (2020), por Pantano et al. (2020) e por Coutinho (2021).

A empresa continua empreendendo na aposta de manutenção destas mudanças de perfil apresentadas por Bellizia (2022).

Na próxima sessão serão apresentadas as considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse artigo baseia-se em solucionar a problematização causada pelo cenário pandêmico, visando identificar quais estratégias foram utilizadas pela empresa Magazine Luiza no qual foi capaz de aumentar suas receitas de vendas, mesmo diante de um cenário tão desafiador.

O Magazine Luiza se destacou pelo seu crescimento virtuoso e rápida adaptação nos processos de vendas para atender não só os consumidores, mas os vendedores também. O fator primordial que impulsionou o crescimento nas vendas está relacionado as estratégias aplicadas aos processos de vendas adotadas a teoria de estratégias deliberadas e emergentes, segundo Mintzberg et al., (2000); os autores defendem que as estratégias emergentes são respostas de ameaças competitivas, contudo, reativas, se encaixando precisamente ao cenário pandêmico.

A principal estratégia emergente adotada pelo Magazine por alavancar os seus resultados de vendas foi a omnicalidade, no qual é responsável pela comercialização digital em 65,6% 2020 e 71,5% 2021, representando a participação do comercio digital em relação ao total de vendas com destaque em 2020, onde a organização finalizou o ano evidenciando que a receita digital ultrapassou pela primeira vez a receita total das lojas físicas.

É relevante enfatizar que o Magazine Luiza foi certo em suas estratégias adotadas, oferecendo suporte e apoio aos vendedores e parceiros, considerando-se para a maioria destes novos

parceiros estratégias emergentes, pois conseguiram utilizar os canais da empresa para vender pela primeira vez on-line, como por exemplo “o parceiro Magalu”, modelo de adaptação ao consumidor.

Sabe-se que as estratégias deliberadas são compostas com estratégias previamente desenvolvidas, já existentes e significativas para a organização, contudo, devido a pandemia houve a necessidade de serem aprimoradas. Isso se deve especialmente ao novo perfil do consumidor, que segundo Felisoni (2020), tornaram-se clientes mais individualistas, exigentes em suas necessidades e segurança, influenciados pelo fechamento do comércio presencial, tais fatores proporcionaram aumento na comercialização dos canais de vendas diversos como *e-commerce* e o *marketplace*.

Constata-se, que a pandemia acelerou o futuro da comercialização digital, impondo que empresários que entenderam e se reinventaram a essa realidade, obtiveram chances e oportunidades manter suas receitas, de ampliar os seus negócios e mais uma opção de oferta de produtos e serviços baseadas na segurança e confiança sugeridas nas pesquisas sobre o comportamento do consumidor na pandemia.

Assim esse estudo buscou contribuir na compreensão das estratégias emergentes adotadas pelo Magazine Luiza e pode servir de referencial para a compreensão das necessidades de mudança e adaptação do empresário às necessidades de mercado. Apresentou para os estudantes em estratégia o momento de concepção e adoção de estratégias emergentes, advindas de estratégias deliberadas. Além disso, algumas características das mudanças do comportamento do consumidor apresentadas nas pesquisas feitas no período pandêmico.

As principais limitações do estudo decorrem da pouca literatura sobre as estratégias emergentes ou deliberadas na pandemia, bem como, as ainda poucas pesquisas sobre o comportamento do consumidor neste contexto.

Como sugestões para estudos futuros, seria interessante comparar as estratégias utilizadas por outros importantes varejistas, como Lojas Americanas no chamado modelo híbrido de *marketplace*, em comparação ao modelo híbrido + lojas físicas do Magazine Luiza, como explicado em Rosa (2019).

REFERÊNCIAS

AQUINO, ESTELA ML et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. suppl 1, p. 2423-2446, 2020.

BELLIZIA, P. 2022: para onde vamos? **Think with Google**. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/tendencias-de-comportamento/2022-para-onde-vamos>>. Acessado em 04 dez 2022.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. 9 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

BRITO, A. de.; BEDUSCHI, E. F. S.; KAUFMANN, E. R.; SILVA VISINTAINER, N. R. **Mudanças no comportamento do consumidor durante a pandemia de covid-19**. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste, [S. l.], v. 7, p. e30462, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/apesusmo/article/view/30462>>. Acesso em: 4 dez. 2022.

BRYNJOLFSSON, ERIK; HU, YU JEFFREY; RAHMAN, MOHAMMAD S. **Competing in the age of omnichannel retailing**. Cambridge: MIT, 2013.

CARVALHO, LEONARDO MELLO. Indicadores mensais de indústria, comércio e serviços: outubro e novembro de 2022. **Carta de Conjuntura IPEA**, 2022. Disponível em: <<https://portalantigo.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/>>. Acesso em 16 dez 2022

CHRISTOFORI FILHO, A.; FERREIRA KINOSHITA GOES, K.; LOURENÇO TOLEDO, A. G.; ALTHOFF PHILIPPI, D. MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DEVIDO À PANDEMIA DE COVID-19. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 5 out. 2021.

COUTINHO, CARLOS. Pandemia consolida novos perfis de consumo diferentes, **Global Consumer Insights Pulse Survey**, 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/release/pandemia-consolida-novos-perfis-de-consumo-diferentes-diz-pesquisa-da-pwc.html>>. Acesso em 05 dez 2022

DA CRUZ, CLEIDE ANE BARBOSA; DA SILVA, LÂNGESSON LOPES. Marketing digital: marketing para o novo milênio. **Revista científica do ITPAC**, v. 7, n. 2, 2014.

DA SILVA, WALYSON MONTEIRO et al. Marketing digital, *E-commerce* e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. e45210515054-e45210515054, 2021.

EUROMONITOR. **New trends in Digital Marketplaces**. 2018. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/article/new-trends-digital-marketplaces>>. Acesso em 10 dez 2022

FELISONI, CLAUDIO - Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). Os novos hábitos de consumo. **ABF Associação Brasileira de Franchising**, 2022. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/novos-habitos-de>>

[consumo/?gclid=EAIaIQobChMIgPPw0efs-gIVCvaRCh15LQO2EAAYAAAEgK2j_D_BwE>](https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53586/751375150138),
Acesso em 04 dez 2022

FERNANDES, MARCELO ELOY (Org). **Negócios eletrônicos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

HENRIQUE, PEDRO. O mundo do trabalho e a pandemia de Covid-19: Um olhar sobre o setor informar. Caderno de Administração. **Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Maringá**, 2020. Disponível em:
<<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53586/751375150138>>. Último acesso em: Acesso em 15 dez 2022

IBEVAR-FIA. **Dados do ranking IBEVAR-FIA do varejo 2022**. Disponível em:
<https://www.ibevar.org.br/blog/ranking-ibevar-fia-2022-destaca-as-maiores-marcas-do-varejo/>

INFOMONEY Out.2021. **Site Infomoney**. Disponível em:
<<https://www.infomoney.com.br/negocios/pandemia-gera-explosao-de-marketplaces-e-aumenta-disputa-por-consumidores/>>. Acesso em 04 dez 2022

KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

MACIEL, DANIELA. Reindustrialização é pauta urgente no País. **Diário do Comércio**, Belo Horizonte, 25 ago. 2022. Disponível em:
<<https://diariodocomercio.com.br/negocios/reindustrializacao-e-pauta-urgente-no-pais/>>. Acesso em 12 dez 2022.

MAGAZINELUIZA, Relação com Investidores. Divulgação **Relatório da Administração**, 2021. Disponível em: < file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/MGLU_RAD_2021_POR.pdf >. Acesso em 10 dez 2022

MAGAZINELUIZA, Relação com Investidores. Divulgação **Relatório da Administração**, 2020. Disponível em: < file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/MGLU_RAD_2020_POR.pdf>. Acesso em 10 dez 2022

MAGAZINELUIZA, Relação com Investidores. **Central de Resultados: ITR - Informações Trimestrais**, 2022. Disponível em:
<file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/MGLU_ER_3T22_POR.pdf>. Acesso em 12 dez 2022

MARTHA, GABRIEL. **Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. 1 Ed. Editora Novatec, 2010. Disponível em:
<<https://kamilamendonca.files.wordpress.com/2015/09/marketing-na-era-digital.pdf>>. Acesso em 10 dez 2022

MARTINS, RAQUEL, et al. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2): e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **CSP Cadernos de Saúde Pública**. Scielo Brasil, 2020, Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/sHYgrSsxqKTZNK6rJVpRxQL/?lang=pt>>. Acesso em 10 dez 2022.

MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, JOSEPH. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

OSBORN, CHARLES S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 4, p. 481-509, 1998.

PÂNTANO, ELEONORA; PIZZI, GABRIELE; SCARPI, DANIELE; DENNIS, CHARLES. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 209-213, 2020

PIVATO, MARCOS CESAR; DE ALMEIDA, SEVERINA ALVES. Mobilidade urbana, a pandemia do (novo) coronavírus (covid-19) e seus impactos na economia: revisão de literatura. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 22, 2021.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4 a . Edição, Rio de Janeiro, Campus, 1999

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. In: **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, 2(6), 53-69, 2020.

ROCHA, ICLAS BARBOSA SENA; FERNANDES, L.; RODRIGUES, L. S. O comportamento do consumidor na pandemia da covid-19 no brasil. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 368–380, 2021. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1295>>. Acesso em: 4 dez. 2022

ROSA, JOÃO ROBERTO CONCEIÇÃO. **Marketplace no brasil: desafios, vantagens e tendências deste modelo de negócio para empresas varejistas**. São Paulo: Faculdade FIA de Administração e Negócios, 2019.

SBVC. **SBVC na mídia**. Confira quais são as maiores varejistas do país, 2022. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/confira-quais-sao-as-maiores-varejistas-do-pais/>>. Acesso em 10 dez 2022

SEBRAE, Marketing. Vamos falar de *marketplace*?. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/vamos-falar-de-marketplace>. Acesso em 10 dez 2022

TORRES, CLÁUDIO. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

Revista de Extensão e Iniciação
Científica da UNISOCIESC
REIS

ISSN 2358-4432

Compartilhar
conhecimento
é conhecer o
mundo.

unisociesc

VILELA, LUIZA. *E- commerce: o setor que cresceu 75% em meio a pandemia*. São Paulo: Disponível em:< <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/19/e-commerce-setor-cresceu-75-crise-coronavirusl>>. Acesso em 02 dez 2022