

CANAIS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUIÇÃO: AS "LOJAS VIRTUAIS" DO MAGAZINE LUIZA

Alfredo José MACHADO NETO

Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca
alfredo@facef.br

Fernando Natal de PRETTO

Professor Universidade Estadual de Londrina
fnpretto@fearp.usp.br

Carlos Renato DONZELLI

donzelli@magazineluisa.com.br

Edgard MONFORT MERLO

Professor da Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
edgardmm@usp.br

Resumo

O presente trabalho analisa a implantação de um canal de distribuição não convencional, as "lojas virtuais", em uma tradicional rede de lojas de departamentos. Após uma breve revisão da literatura sobre a evolução da Internet e do comércio eletrônico, foram analisados os reflexos do *e-commerce* sobre o varejo tradicional. São estudadas, também, as razões da implantação das lojas virtuais, a forma como foram instaladas e os resultados obtidos pelo grupo, numa análise comparativa com os seus concorrentes no mercado. Em conclusão, verifica-se a viabilidade de o novo formato de varejo, que agrega instrumentos do varejo tradicional com ferramentas do comércio eletrônico, vir a se constituir num canal de distribuição eficaz, de baixo custo de implantação, capaz de se colocar como uma alternativa aos canais varejistas tradicionais.

Palavras-chave: Lojas virtuais – Internet – Canais de distribuição – *e-commerce*

Abstract

The present work analyzes the implementation of an unconventional distribution channel, the "virtual stores", in a traditional chain of department stores. After a brief literature review focusing on the evolution of the Internet and of electronic commerce, the effects of e-commerce on the traditional retail segment are analyzed. The work also approaches the reasons for the implementation of the virtual stores, the way in which they have been installed, and the results obtained by the group, when compared to its competitors in the market. Finally, the study discusses whether the new retail format, which adds electronic commerce tools to traditional retail instruments, is likely to become an efficient, low implementation cost distribution channel, capable of offering an alternative to the traditional retailing channels.

Key-words: Virtual stores - Internet - Distribution channels - e-commerce

Introdução

De tempos em tempos, surgem novas tecnologias ou novas formas de conduzir os negócios, que se constituem em verdadeiras revoluções, modificando a forma como as pessoas vivem e interagem em sociedade.

Segundo Cusumano e Yoffie (1998), na Antigüidade, desenvolvimentos na agricultura, irrigação e engenharia civil levaram à criação de cidades e da cultura urbana. Na Idade Média, a invenção da imprensa tornou, gradualmente, livros, revistas, jornais e todo o tipo de informação impressa, antes restrita a determinados segmentos da sociedade, disponíveis a toda a população letrada. No século XIX, a Revolução Industrial, iniciada em 1776 com o surgimento e utilização industrial do motor a vapor, criou motores, indústrias e ferrovias, aumentando significativamente a produção de alimentos e bens de consumo.

Em relação ao varejo, Christensen e Tedlow (2000) identificam quatro fases principais ao longo da história, que denominam de padrões de rompimento do varejo. Segundo os autores, o primeiro padrão inovador surgiu no início do século com as lojas de departamento. Com elas, era possível, num mesmo local, a existência de vários produtos, tornando as compras muito mais fáceis. O segundo rompimento foi a venda por catálogo. Originalmente direcionada para os consumidores rurais, que tinham dificuldades em chegar até as lojas, os catálogos de venda pelo correio desenvolveram-se com a entrega em domicílio e a garantia de devolução do dinheiro. Essencialmente, os catálogos foram, à época, o equivalente às lojas de departamento virtuais de hoje. Um outro avanço tecnológico pôs em movimento a terceira revolução do varejo: o automóvel. Com ele, em primeiro lugar, os *shoppings malls* tornaram-se possíveis. Embora não representasse uma inovação de rompimento

do varejo, mas uma inovação de sustentação, o automóvel possibilitou que os *malls* fizessem o mesmo que as lojas de departamento, só que melhor. Eles atraíram consumidores o bastante para situar num mesmo local um conjunto de varejistas especializados. A quarta inovação a provocar um rompimento no comércio varejista está agora em curso, impulsionada pela Internet, e promete alterar tão profundamente o ambiente varejista quanto às inovações anteriores.

Com o advento da globalização econômica e da Internet, o modo de se fazer negócios está sendo, novamente, alterado. O modelo antigo parece não suportar a concorrência global entre empresas, a operação temporária sem lucro, o sistema de vendas 7x24 (7 dias da semana, 24 horas por dia), a abertura de capital, entre outros fatores existentes na nova economia. Pequenas empresas, utilizando poucos recursos financeiros têm conseguido enorme sucesso explorando mecanismos de automação de vendas eletrônicas, gestão de suprimentos e de estoque, logística e cobrança no início da operação comercial pela Internet. A rede mundial de computadores surgiu anunciando a agilização da informação, apregoando a prestação de serviço por meio eletrônico, culminando com a venda e a entrega de produtos, informações e dados. Encantou o mundo com estes e outros serviços, estimulou e continua a encorajar milhões de usuários a se conectarem e usufruírem de suas comodidades.

Para Druker (2000), o comércio eletrônico se constitui no elemento verdadeiramente revolucionário, do que se convencionou chamar de "Revolução da Informação". Segundo o autor, o período de fortes transformações que vivemos atualmente iniciou-se com a difusão da utilização dos primeiros computadores, fenômeno ocorrido na década de 1960, e tem como principal

pilar de sustentação a comunicação entre estes equipamentos.

Para Siegel (2000), a transição do velho mundo da gerência de negócios para o novo mundo de clientes *web* é um acontecimento único e singular. Antes do ano 2000, as empresas “empurravam” os produtos para os clientes que estavam à espera deles. No ano 2000, os clientes “puxam” os produtos e serviços de acordo com a demanda. Em 2010, os compradores, em sua maioria, estarão conectados, completando a revolução conduzida pelo cliente.

Segundo Applegate (1996), os primeiros experimentos de comunicação entre computadores datam da década de 60, quando a entrada e saída de dados ainda era feita com a utilização de cartões de leitura. Duas empresas destacaram-se como pioneiras neste tipo de transação. Em 1967, a empresa aérea *American Airlines*, através do fornecimento de um terminal para diversas agências de viagem, permitiu às mesmas se conectarem diretamente ao seu sistema de reservas de passagens. Desta forma, a *American Airlines* simplificou o processo de aquisição de suas passagens; além disto, o sistema aumentou significativamente a qualidade e a eficiência deste tipo de transação. Posteriormente, a *United Airlines*, desenvolveu um sistema similar, e, pela expansão dos serviços oferecidos (reservas em hotéis, aluguel de carros e aquisição de passes de trens), as duas companhias obtiveram grandes vantagens competitivas e dominaram o mercado de passagens aéreas até meados da década de 1980. A outra empresa pioneira na comunicação eletrônica de dados foi a *American Hospital Supply Corporation*, que conectou seus fornecedores aos seus estoques, minimizando os processos necessários para a reposição de produtos hospitalares. Ainda segundo Applegate (1996), a principal finalidade da comunicação entre computadores é transferir informações entre dois locais de

processamento, agilizando o processo de tomada de decisões em cada local envolvido.

A Internet foi criada na década de 1960, como uma rede restrita, destinada aos segmentos militar, governamental e acadêmico. Cientistas queriam trocar dados e comunicação eletrônica. Governantes e militares queriam manter sua capacidade de comunicação no caso de uma eventual guerra nuclear. A Internet permaneceu restrita a estes segmentos por aproximadamente 20 anos. Em 1989, Tim Berners-Lee, um pesquisador britânico, que desenvolvia suas pesquisas no *European Laboratory for Particle Physics* (CERN) em Genebra, criou um sistema que facilitaria o uso da Internet para o compartilhamento de informações pelos cientistas. Berners-Lee definiu então os três componentes essenciais que constituem a Internet: um sistema de formatação de texto, conhecido como HTML (*Hyper Text Markup Language*), um padrão de comunicação entre equipamentos conhecido como HTTP (*Hyper Text Transfer Protocol*) e um esquema de endereçamento para localizar *sites* na Internet, conhecido como URL (*Uniform Resource Locator*). Berners-Lee também criou um navegador rudimentar (CUSSUMANO e YOFFIE, 1998).

Em 1993, alguns estudantes, que trabalhavam junto ao *National Center for Supercomputing Applications* (NCSA) na Universidade de Illinois, tomaram a invenção de Berners-Lee, integraram gráficos e características de multimídia ao navegador e o tornaram compatível com diversas plataformas computacionais, como Windows e Macintosh. Nascia então o Mosaic, que serviu de base para a grande maioria dos demais navegadores conhecidos atualmente, incluindo o Microsoft Explorer e o Netscape Navigator (CUSUMANO e YOFFIE, 1998). No início da segunda metade da década de 1990, com a regulamentação para a exploração comercial da Internet e com a popularização dos programas gráficos para navegação na mesma, pequenas redes

(empresariais ou BBS's), antes operando isoladamente, interligaram-se numa única rede. Mais ainda, qualquer pessoa que possuísse um computador pessoal e uma linha telefônica tornou-se capaz de se conectar às redes de acesso à Internet e posteriormente à grande rede.

Com a popularização da Internet, as aplicações de EDI (*Electronic Data Interchange*) tiveram uma significativa redução em seus custos de implementação permitindo o surgimento de novas formas de comunicação inter-organizacional. Surgiu, então, o conceito de Comércio Eletrônico, “utilização emergente da Internet como importante (e, talvez, com o tempo, o mais importante) canal de distribuição de bens, serviços e, surpreendentemente, empregos na

área administrativa e gerencial” (DRUCKER, 2000, p.113).

Os negócios na Internet

Segundo Corrêa (2000), a pesquisa sobre o avanço vertiginoso do comércio eletrônico mostra que as crescentes facilidades dos meios de comunicação vêm modificando diariamente os negócios nas últimas décadas, e nada foi mais propício para essas mudanças no mundo dos negócios, do que a Internet.

Quadro 1 - Economia Digital e Ambiente Empresarial

TEMA	REFLEXO NO AMBIENTE
Conhecimento	Uso do conhecimento humano em todo processo produtivo e produto.
Digitalização	Bits trafegando no lugar de pessoas e produtos.
Virtualização	Organizações sem necessidade de grandes estruturas físicas.
Molecularização	Organizações desagregadas em pequenos conjuntos de “moléculas” mais ágeis e eficientes.
Integração	Facilidade de interligação via rede das moléculas da organização.
Desintermediação	Vendas diretas produtor ao consumidor sem atravessadores.
Convergência	Convergência para computação, comunicações e conteúdo.
Inovação	Renovação tecnológica e de processos de forma contínua.
Presunção	Redução da distância entre cliente e produtor facilita a participação no processo produtivo.
Proximidade	A troca de informações via rede de forma ágil a torna informação em tempo real.
Globalização	O mundo torna-se o mercado, perde-se o conceito de fronteiras.
Dissonância	Problemas sociais advindos nos novos requerimentos para a força de trabalho.

Fonte: Tapscott (1997)

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, é a realização de toda cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação de tecnologia da informação e das telecomunicações, para atingir os objetivos de negócio da empresa. Para Teixeira Filho (2001), *e-business* (*eletronic business*), de uma forma geral, refere-se à aplicação da

tecnologia da informação e de telecomunicação aos negócios da empresa, para tornar sua cadeia de valor agregada, ou seja, seus processos de negócio para geração de produtos ou serviços, uma estrutura virtual que caminha paralelamente à estrutura física. Seguindo uma tendência geral, hoje, uma das tecnologias em vertiginosa expansão é a Internet, e assim muitos autores e

publicações acabam utilizando ora o termo *e-commerce* ora *e-business* para se referir a aplicações da Internet aos negócios.

As grandes mudanças pelas quais o ambiente empresarial vem passando, tais como a globalização, economia digital, mercado eletrônico, integração eletrônica, customização em massa e estratégias de negócios, têm transformado vários setores da economia, bem como seus relacionamentos internos e externos. Segundo Tapscott (1997), o novo modelo econômico também tem influência direta no ambiente empresarial, onde as aplicações do conhecimento humano estão evidenciadas, desde o que e como se produz, além de outros temas (quadro 1).

A integração eletrônica entre as empresas e o surgimento de mercados eletrônicos estão vinculados à convicção de que a maioria das empresas se informatizaram ou irão se

informatizar num futuro próximo, assim como ocorreu no processo de industrialização. A informatização e a integração entre as organizações do ambiente empresarial tornaram-se processos irreversíveis e essenciais para a sobrevivência das empresas. A reengenharia de processo de negócio, tida como uma das principais ferramentas da administração dos anos 90, usada principalmente para reduzir custos e remodelar negócios, deve passar a considerar vários aspectos da tecnologia da informação nos novos modelos de negócio, para obter sucesso no atual ambiente empresarial (TAPSCOTT, 1997).

Para Bloch, Pigneur e Seveg (1996), o uso do comércio eletrônico traz uma série de benefícios ao ambiente empresarial, sejam quantitativos ou diretamente mensuráveis e qualitativos de ordem indireta (quadro 2).

Quadro 2 - Benefícios ao Ambiente Empresarial

BENEFÍCIOS	ORIGEM E RESULTADO NO AMBIENTE
Promoção Produtos	Contato direto com cliente, maior quantidade de informações disponíveis.
Novo Canal Vendas	Grande alcance direto a clientes e retornos interatividade.
Economia Direta	Redução de custos com o uso de estrutura pública e compartilhada tal como Internet.
Inovação de Produtos	Retorno dos clientes e customizações geram novos produtos que satisfazem melhor as necessidades.
Tempo	Redução do ciclo de vida entre produzir, vender e entregar graças à ágil comunicação.
Serviço a Clientes	Sistemas inteligentes de apoio a clientes.
Novas oportunidades de negócio	Amplia capacidade de atuação e melhora o nível de informações entre cliente e produtor.
Relacionamentos	Construção de sistemas que permitam o atendimento personalizado aos clientes.

Fonte: Bloch, Pigneur e Seveg (1996)

Segundo Parente (2000), o varejo virtual vem despertando enorme interesse nos mais diversos setores varejistas, pelo seu rápido e muito celebrado crescimento, e não existe dúvida que será um formato varejista de grande importância nos próximos anos; entretanto, as especulações e as incertezas

são muito fortes em torno da intensidade do impacto que essa inovação causará no desempenho dos demais formatos varejistas.

Classificação das empresas

Atualmente, duas classificações são utilizadas para caracterizar as empresas que atuam no mercado eletrônico. A primeira aproveita a natureza das partes envolvidas na interação (transação), e a segunda refere-se ao histórico da empresa.

De acordo com a consultoria Boston Consulting Group, as empresas podem ser classificadas de quatro formas distintas, segundo a natureza das partes envolvidas numa interação eletrônica: a) **business to consumer (B2C)**, na qual são realizadas transações entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física, sendo o fornecedor uma pessoa jurídica e o consumidor uma pessoa física; b) **business to business (B2B)**, com as transações ocorrendo entre duas pessoas jurídicas; c) **consumer to business (C2B)**, em que o fornecedor é uma pessoa física e o consumidor uma pessoa jurídica; d) **consumer to consumer (C2C)**, com as transações se realizando entre duas pessoas físicas.

O segmento *business to business (B2B)* é composto por empresas que utilizam a Internet como ambiente transacional. Envolve os portais verticais, que buscam atrair para um mesmo local todos os participantes, e que realizam, por exemplo, leilões reversos, em que uma empresa apresenta uma demanda ao mercado e aguarda ofertas de possíveis fornecedores. O Magazine Luiza, empresa objeto de nosso estudo, tem investido significativamente nas operações *B2B*. Alguns de seus fornecedores já estão efetuando a reposição automática de produtos, sobretudo os da linha branca (geladeiras, fogões e máquinas de lavar) e da linha marrom (televisores e som), minimizando os estoques. Negócios *business to consumer (B2C)* envolvem interações entre uma corporação e um indivíduo ou grupo de indivíduos. Desta forma, *sites* que comercializam produtos em pequena

quantidade (varejo), *sites* informativos e outros compõem este segmento. Por outro lado, o segmento *consumer to business (C2B)* é composto pelos *sites* que disponibilizam informações provenientes de pessoas físicas, destinadas às pessoas jurídicas. Exemplos deste tipo de *site* são as bolsas de empregos, nas quais as pessoas interessadas em conseguir uma nova ocupação disponibilizam suas informações para possíveis empresas interessadas em contratá-las. O último segmento, *consumer to consumer (C2C)*, envolve *sites* que intermediam transações entre duas pessoas físicas. Os exemplos mais famosos deste tipo são os *sites* de leilões, nos quais qualquer pessoa interessada em negociar um bem pode disponibilizar informações sobre o mesmo, incluindo um preço inicial para os possíveis interessados, que devem então dar lances para adquiri-los, iguais ou maiores ao valor inicial proposto.

A segunda classificação que pode ser feita na Internet caracteriza o perfil das empresas que se encontram inseridas no mercado, de acordo com seu histórico. O primeiro tipo de empresa é composto pelas consideradas tradicionais, empresas que atuam no mercado tradicional e encontram-se expandindo sua atuação para a Internet, estas são consideradas empresas reais que possuem atividades no “mundo real”. O segundo tipo, são as empresas que surgiram e atuam somente na Internet, são consideradas empresas virtuais, ou seja, empresas sem presença nos mercados considerados tradicionais e que atuam apenas nos mercados eletrônicos. Procura-se atribuir algumas características aos dois tipos de empresas, como por exemplo pioneirismo e agilidade às empresas virtuais e vanguarda e tradição às empresas reais (CLARK, 1998).

Este trabalho tem por foco uma empresa do primeiro tipo, o Magazine Luiza, rede varejista tradicional, que buscou nas "lojas virtuais" e na Internet canais alternativos de distribuição dos seus produtos, e as suas

operações se enquadram, em sua maioria, na categoria *business to consumer (B2C)*.

Com a rápida evolução da Internet, a tendência é esta classificação vir a se tornar menos importante, já que cada vez mais empresas, independentemente de sua origem, estão utilizando a Internet para realizar transações, competindo em condições de igualdade pelos mesmos mercados e fazendo com que esta classificação se torne cada vez menos relevante. Além disso, o processo exponencial de utilização da Internet por empresas e indivíduos tende a tornar confusa a distinção entre empresas puramente virtuais e empresas puramente reais. Atualmente diversas empresas consideradas puramente virtuais possuem operações consideradas tradicionais, no mundo real, e empresas consideradas conservadoras no mundo real lançam-se no mercado eletrônico mais agressivamente que suas concorrentes virtuais.

De acordo com a consultoria Pricewaterhouse Coopers, empresas já existentes ou tradicionais, que competem no mundo real, podem adotar a Internet como veículo para a realização de transações eletrônicas em quatro níveis. No primeiro nível, denominado *adequação de processos*, a empresa ajusta seus processos de forma a utilizar os recursos de automação e informatização existentes, não alterando, porém, a forma como o processo é realizado. No segundo, chamado de *reestruturação de processos*, estes são reestruturados de forma a maximizar os benefícios provenientes da utilização de tecnologias de informação. No terceiro nível, designado por *reestruturação de negócios*, a partir dos benefícios provenientes da utilização de tecnologias de informação, os negócios são reestruturados de forma a utilizar melhor seus recursos ou competir de maneira mais eficiente. No último nível, chamado de *convergência de negócios*, a empresa passa a atuar em novos segmentos de negócios, não necessariamente relacionados ao seu escopo original, mas nos

quais a empresa encontra algum elemento que facilita a sua entrada neste segmento.

Assim, enquanto os dois primeiros casos são tratados como habilitadores empresariais, que capacitam a empresa para a utilização dos novos recursos tecnológicos disponíveis, os dois últimos são considerados como transformadores de negócios e podem ser deflagrados por empresas hiper-eficientes, que puxam o resto do segmento industrial; por indústrias chave que decidem mudar a forma como fazem negócios; por intermediários que tornam a indústria mais eficiente; por novos participantes que alteram a essência do modelo do negócio; e/ou por uma redução radical da cadeia de valores e a criação de uma nova rede de valor.

Os dois últimos casos alteram fortemente a forma como a empresa conduz seus negócios. Muitas empresas, temendo não possuir a agilidade necessária para adequar-se ao novo mercado, criam divisões separadas, também conhecidas como “ponto com”, de forma a adquirir a mesma capacidade de suas novas concorrentes e poder utilizar os benefícios da empresa já estabelecidos.

Segundo Coughlan et al. (2002), podem ocorrer conflitos quando um canal *on-line* é criado junto a um canal tradicional. Estes conflitos podem ser de objetivo, ter que gerar vendas para cobrir os custos fixos nos canais tradicionais e no novo canal, conflito de domínio, referentes a território, distribuição e outras responsabilidades e conflitos de percepção de realidade, se as vendas *on-line* estão de fato aumentando o potencial de mercado da empresa. De qualquer maneira, segundo os autores, em muitos casos, os conflitos não diferem em natureza daqueles encontrados em qualquer estrutura de distribuição de vários canais. Sugere medidas tais como, oferecer benefícios diferentes entre os canais, ter posicionamento diferente de linhas de produtos, atrelar o varejo *on-line* ao tradicional, de modo a coordenar os canais dentro de uma estratégia geral do negócio.

Categorias de negócios eletrônicos

Clark (1998) classifica os diversos tipos de *sites* existentes na Internet e que visam o lucro em oito categorias distintas, cujas características, vantagens e desvantagens podem ser visualizadas no quadro 3.

As lojas eletrônicas do Magazine Luiza, objeto deste estudo, são uma experiência diferente dos modelos apresentados, na medida em que conjuga alguns benefícios do

comércio tradicional (como o atendimento pessoal e os serviços aos clientes) com as vantagens do varejo virtual (como a ausência de estoque e produtos na loja e as compras *on-line*).

Quadro 3 - 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: Bradesco e Visa.	"Mix" atraente de lojas.	Necessita investimentos expressivos em publicidade.
Corretor	O objetivo é atrair fornecedores e consumidores para um mesmo ambiente. Exemplos: "leilões <i>on line</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>Wall Street Journal</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: UOL – <i>Universo On Line</i> .	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. Exemplo: "contadores de acessos".	Baixo custo marginal de transmissão de informações via Internet.	Ainda pouco desenvolvido

Fonte: Adaptado de Clark (1998).

Perspectivas do setor

A introdução da Internet no ambiente empresarial altera radicalmente o meio em que as empresas se encontram inseridas, num fenômeno também conhecido como “evolução” (ALSOP, 1999). Além da constante evolução tecnológica verificada anteriormente, o mercado em que as mesmas atuam passou a evoluir. As cadeias produtivas existentes tendem a ser bastante alteradas, com o surgimento de novos elos e o desaparecimento de outros. Para Puterman (1999), não existem mais possibilidades de mágicas administrativas ou burocráticas que revigorem negócios e empresas estabelecidas. O momento é de revisão de estratégias e de investimento num futuro que está sendo rapidamente reconstruído. Surge então o conceito de “e-engenharia”, processo de reestruturação organizacional necessário para que a empresa torne-se apta a competir no mercado eletrônico (HAMM e STEPANEK, 1999).

Devido à grande velocidade de transformação das características relevantes para a obtenção de diferenciais competitivos na Internet, o processo de transformação deve ser contínuo e pode ocorrer de forma pró-ativa, ou seja, a empresa estabelece os novos padrões do mercado, ou de forma reativa, de acordo com as condições impostas por outras empresas que atuam no mesmo mercado.

O uso da Internet continua crescendo em velocidades elevadas, e sua difusão supera em muito a de outros artefatos. Segundo o Forrester Research Inc. (1997), em apenas três anos a Internet superou a marca de 90 milhões de usuários, enquanto o rádio precisou de mais de 30 anos para atingir 60 milhões de usuários, e a televisão levou 15 anos para atingir o mesmo volume.

Para se ter uma idéia da dimensão e da potencialidade do comércio eletrônico, segundo a Dataquest, em 1998 eram 130 milhões de usuários conectados à rede

mundial e cerca de 320 milhões em 2002. Para o Datamonitor, em 2003 os usuários somarão 545 milhões. Para o IDC (International Data Corporation) em 2003, o *e-commerce* atingirá a soma de US\$ 2,8 trilhões. A Forrester Research (<http://www.forrester.com>) estima que o *e-commerce* somará 8,6% das vendas mundiais de bens e serviços em 2004.

A expansão do comércio *on-line*, entretanto, estará fortemente concentrada em 12 países, representando cerca de 85% das vendas líquidas mundiais. Os Estados Unidos continuarão na liderança do *e-commerce*, com vendas *on-line* próximas de US\$3,2 trilhões em 2004. A Europa Ocidental atingirá US\$1,5 trilhões, com vendas (*B2C*) maiores do que as vendas da Ásia-Pacífico. Prejudicado pelas deficiências estruturais, o *e-commerce* somará \$82 bilhões na América Latina, enquanto a Europa Oriental, África e Oriente Médio conjuntamente contribuirão com US\$68,6 bilhões em 2004. Comércio entre empresas (*B2B*) supera o de consumo (*B2C*), e o crescimento do *e-commerce* ocorre em taxas desiguais para as duas modalidades do comércio *on-line*. O grande negócio a curto e médio prazos na Internet é o *B2B*. Nos EUA, enquanto as projeções para o *B2C* em 2003 oscilam entre US\$ 100 e 200 bilhões, as realizadas para o *B2B* variam de US\$ 1,3 a 4,0 trilhões.

Estudo divulgado sobre o potencial do *e-business* na América Latina realizado pela Pyramid Research, uma divisão de pesquisas da Economist Intelligence Unit mostra que existiam no ano de 2001, no Brasil, 18,72 milhões de internautas e que esse total aumentará em cerca de dez milhões de pessoas anualmente até 2005, ressaltando que novas tecnologias e enormes volumes de investimentos estão transformando o setor de telecomunicações.

De acordo com a Forrester Research, as vendas *on-line* latino-americanas, o sexto mercado mundial, representarão apenas 1,2% do *e-commerce* mundial. O número de latino-

americanos com acesso à Internet deve quadruplicar nos próximos quatro anos – porém, representarão ainda apenas 6% da população. Em contraste, este percentual atingirá 70% dos cidadãos americanos em 2003 (*International Data Corporation – IDC*).

Conseguir o acesso em massa de usuários à rede mundial é um dos enormes desafios para o mercado da América Latina. Ainda de acordo com o relatório do IDC, outros fatores restritivos ao avanço da Internet e do *e-commerce* são o custo proibitivo do acesso à rede mundial, a precariedade e a falta de segurança dos meios de pagamentos e dificuldade na entrega de produtos. Brasileiros e argentinos ainda gastam muito para acessar a Internet, se levada em conta a baixa renda *per capita* desses países.

De outro lado, apesar do largo uso e aceitação do cartão de crédito como meio de pagamento, a maior parcela da população não dispõe desse meio eletrônico de pagamento. Mais ainda, uma vez colocado o pedido e autorizado o pagamento, os comerciantes freqüentemente não entregam o pedido, a entrega é bastante demorada e os custos de remessa são extremamente altos.

Entre outros fatores, estes problemas na utilização da Internet possibilitaram o surgimento e a evolução das lojas virtuais do Magazine Luiza. Parte delas foi instalada em bairros de classe baixa, onde a população enfrenta dificuldades para acessar a rede por não possuir equipamentos adequados. Outras foram colocadas em *shoppings centers*, bancos e locadoras de vídeos, em busca de uma clientela mais sofisticada. Constituem-se, como será visto a seguir, num misto de varejo tradicional e virtual. A operação nasceu atendendo localidades onde não era viável a efetivação de uma loja convencional, e a decisão da venda ser assistida foi tomada levando em consideração pesquisas que identificaram a necessidade de se manter a figura do vendedor.

Da Pesquisa

Problema e Objetivos

O propósito da pesquisa foi, basicamente, analisar as razões que levaram o Magazine Luiza, uma das principais redes de varejo tradicional, a investir num formato diferente de canal de distribuição, as “Lojas Virtuais”, procurando esclarecer questões como as a seguir relacionadas:

- Por que o investimento em lojas virtuais, como opção aos seus tradicionais pontos de venda?
- Por que a opção inicial pelas lojas virtuais e não pelas vendas na Internet?
- Como se deu a implantação dessas lojas virtuais e quais os resultados obtidos?
- Como foram resolvidos os conflitos entre os canais de distribuição tradicionais e os atuais (Lojas Virtuais e Internet)?

Premissa de Pesquisa e Metodologia

A premissa a ser explorada poderia ser assim expressa: *as lojas virtuais foram uma forma encontrada pela rede Magazine Luiza para ampliar os seus pontos de venda, com baixo investimento, objetivando uma parcela do mercado não atingida pelos seus canais normais de distribuição, ou seja, as pequenas cidades e as regiões periféricas das grandes cidades.*

A metodologia utilizada neste trabalho foi a de estudo de caso explanatório, nos termos utilizados por Yin (2001, p. 19). Segundo o autor, o estudo de caso, uma das formas de se realizar pesquisas em ciências sociais é uma estratégia útil quando se colocam questões “como” e “por que”, o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se

concentra “em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O autor ressalta que o estudo de caso se distingue da pesquisa histórica sobre acontecimentos contemporâneos, na medida em que acrescenta, às técnicas utilizadas, a observação direta e a série sistemática de entrevistas, fontes de evidências que não são usualmente utilizadas no estudo histórico convencional.

Conceitua estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Segundo Schramm (1971, apud Yin, 2001), a principal tendência, nos estudos de caso, é tentar esclarecer os motivos pelos quais *decisões* foram tomadas, como foram implementadas e os resultados obtidos.

Este trabalho enquadra-se perfeitamente nesta metodologia de pesquisa, pois tem por objetivo descrever “como” e “por que” uma rede tradicional de varejo resolveu investir neste formato diferente de canal de distribuição e, ainda, quais foram os resultados obtidos pela rede, após a sua implantação, comparado com os das suas concorrentes no mercado.

O estudo foi realizado em duas etapas: a primeira, com características históricas e exploratórias, focada em fontes secundárias, como artigos e trabalhos anteriores sobre o varejo eletrônico, em geral, e a empresa foco do trabalho, em particular, visando adquirir um conhecimento mais aprofundado do assunto; a segunda etapa do trabalho consistiu em um estudo descritivo dos diversos aspectos que envolvem a implantação de uma loja virtual, sendo entrevistados o Diretor de Vendas e Marketing, o Gerente de *e-commerce*, o Gerente de Logística e o Gerente de Lojas de Televendas do Magazine Luiza. Por último,

foi efetuada uma análise dos resultados apresentados pela rede, a partir do ano de implantação das lojas virtuais, comparativamente com os dos seus concorrentes, a partir de dados disponibilizados pela revista *Exame*.

A partir da análise dos dados encontrados, pretende-se, como contribuição prática do trabalho, verificar até que ponto o objetivo de ampliar sua participação no mercado, pela diversificação dos pontos de venda da empresa e de formas não usuais de varejo, foi atingido.

Objetivos

Objetivo geral

A pesquisa tem por objetivo geral analisar e explanar a estratégia utilizada pelo Magazine Luiza, para ampliar sua participação no mercado varejista, por meio da implantação de pontos de venda não convencionais, que aliam instrumentos do varejo tradicional, com ferramentas do comércio eletrônico.

Objetivos específicos:

- verificar como surgiu a idéias das “lojas virtuais” e por que a empresa decidiu investir neste canal alternativo de distribuição;
- a razão da opção pelas lojas virtuais em detrimento das vendas pelas Internet;
- analisar e descrever como foram implantadas as lojas virtuais e os resultados obtidos;
- comparar os resultados obtidos pela empresa com as suas concorrentes no mercado; e
- contribuir para a disseminação de experiências bem-sucedidas na gestão desta empresa varejista, que possam servir de inspiração e reflexão para as demais.

As lojas virtuais do Magazine Luiza

A empresa

O Magazine Luiza S/A, empresa sediada em Franca, no interior do Estado de São Paulo, se constitui, hoje, em uma das cinco maiores redes de lojas de departamentos do Brasil. Segundo Donzelli (2003), a rede é composta por 166 lojas, que somam uma área de vendas superior a 78 mil m², com previsão para 175 lojas até o final de 2003. O *site* da empresa na Internet ressalta que elas estão distribuídas por 105 cidades, dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso do Sul. Do total de lojas, 130 são convencionais e 36 são virtuais (Mapa 01).

A empresa possui, ainda, os seguintes canais de distribuição: um *site* na Internet, o *magazineluiza.com.br*; um sistema de televendas; e quiosques (*lounges*), ligados *on-line* ao sistema de vendas, localizados em pontos estratégicos, como *shopping centers*, agências do Unibanco, feiras e eventos e lojas da rede Blockbuster, locadora de vídeos e DVDs. A rede varejista do Magazine Luiza contava, em abril de 2003, com um corpo funcional composto por cerca de 4.000 colaboradores.

Para atender uma clientela composta por cerca de 4,3 milhões de clientes cadastrados, sendo cerca de 1,4 milhões de clientes ativos (para a empresa cliente ativo é o que efetuou alguma compra no espaço de tempo inferior a um ano), que demanda volumes gigantescos de vendas, a empresa desenvolveu uma estrutura de logística e informática, da qual fazem parte três centros de distribuição, estrategicamente localizados: um em Ribeirão Preto, no interior paulista, com 15.400 m² de área construída; outro em Ibiaporã, cidade paranaense vizinha de Londrina (11.000 m²); e o terceiro em Sorocaba, há 90 quilômetros da capital paulista (9.000 m²).

A empresa conta, ainda, com um sistema de compras informatizado (*B2B*), com 75 fornecedores integrados via *web*. A integração em rede com os seus fornecedores confere agilidade ao sistema de compras e possibilita, aos compradores, terem uma atuação muito mais voltada para o estratégico do que para o operacional. Permite, também, racionalizar os custos de transação e negociação e um melhor giro do estoque.

Gráfico 1 – Mapa da Rede de Lojas do Magazine Luiza



Fonte: Site do Magazine Luiza <magazineluiza.com.br>

O *mix* de produtos comercializados pela empresa é composto por quatro linhas básicas, nos seguintes percentuais:

- **Linha branca** (geladeiras, freezers, lavadoras, secadoras, liquidificadores) – 26%;
- **Linha Marron** (aparelhos de som e vídeo, televisores, etc) – 22%;
- **Móveis** (mobiliário para residências) – 27%;
- **Outros** (brinquedos, presentes, artigos de vestuário, calçados, etc.) – 25%.

O faturamento bruto da rede de lojas de departamentos do Magazine Luiza, no ano de 2002, foi de cerca de R\$ 700 milhões, com um crescimento em torno de 19% em relação ao ano anterior, quando apresentou um total de R\$ 588 milhões. O faturamento dos canais

virtuais representou 25% do total das vendas realizadas naquele ano.

Evolução histórica do Grupo Luiza

Segundo Rocha et al. (1999, p. 8), a empresa foi fundada em 18 de novembro de 1957, pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, com o nome de “*A Cristaleira*”, para atuação no comércio varejista de presentes, especialmente cristais finos.

No ano de 1974, a empresa inaugurou a primeira loja com o nome de “*Magazine Luiza*”, com atividades voltadas para o comércio varejista de artigos eletrônicos, móveis e presentes. Esta loja, situada no centro da cidade de Franca, é hoje a matriz do Grupo Luiza.

Em 1977, iniciou-se o processo de diversificação das atividades do grupo, com a criação da Divisão de Veículos e a implantação da empresa *ML Veículos Ltda.*, na cidade de Barretos, concessionária da marca Fiat. No ano de 1988, dando continuidade a esse processo, foi constituída a empresa *ML Pneus Ltda.*, revendedora de pneus Firestone.

Ainda segundo aqueles autores, no ano de 1991 o Magazine Luiza já contava com 30 lojas, quando foram criadas a Castelo Imobiliária, para comercialização de terrenos na cidade de Franca e a Holding Acionária LTD, empresa voltada para a sucessão societária. Na mesma época, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, sobrinha do casal fundador, foi nomeada superintendente do Magazine Luiza, e teve início o processo de modernização do grupo, com a implementação de um projeto, denominado "Novo Ciclo", que tinha como objetivo elevar a produtividade e a lucratividade das empresas, através de profundas mudanças na administração e na estrutura da rede.

No ano de 1992, foram criadas as Lojas Eletrônicas Luiza, primeiras lojas virtuais do país e o Consórcio Nacional Luiza. Dois anos após, em 1994, foi constituída a empresa MTG – Administração e Assessoria S/A, voltada para a administração dos interesses dos acionistas e o assessoramento das empresas coligadas.

Em 1995, criou-se a empresa Luiza Factoring Fomento Mercantil S/A, e, no ano seguinte, o Magazine Luiza adquiriu os 23 pontos de vendas das Casas Felipe, nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul, dando continuidade ao projeto de expansão de suas atividades.

Segundo Abbud (2000, p. 105), entre 1997 e 1998 o grupo abriu 18 novas lojas, entre convencionais e eletrônicas e, no ano de 1999, iniciou suas vendas pela Internet, com o lançamento do *site* **magazineluiza.com.br**.

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.

As lojas virtuais do Magazine Luiza

Ainda segundo Abbud (2000, p. 112), em 1992, o grupo não possuía recursos para investir na continuidade da expansão de sua rede de lojas. A questão que se colocava era: considerando-se os recursos existentes, como seria possível continuar a crescer, com baixo investimento e com redução de custos?

Outro desafio a ser enfrentado era conseguir estabelecer pontos de vendas em cidades menores, de 60 a 100 mil habitantes. A implantação das lojas convencionais do grupo exigia elevados investimentos, na

aquisição de áreas de 1200 a 1500 m² para sua construção, manutenção de estoques, etc., cujo retorno era incompatível com o número de futuros clientes e o potencial de vendas em cidades deste porte.

Estes desafios foram colocados para os funcionários da rede e a solução encontrada foi a criação das *Lojas Eletrônicas Luiza*, denominadas, atualmente, de *Lojas Virtuais Luiza*. Trata-se de um conceito pioneiro de comércio eletrônico no Brasil: as lojas eletrônicas são estabelecimentos sem produtos em estoque ou em exposição, áreas de venda com cerca de 150 m² (dimensões bastante reduzidas em relação às convencionais), onde o cliente realiza suas compras com a ajuda de terminais multimídia e de vendedores treinados.

A escolha desse formato de canal em detrimento das vendas pela Internet decorreu da constatação de que o público-alvo a ser atingido era constituído de pessoas que não tinham acesso àquela rede.

Dentro da loja, cada vendedor tem a sua célula de atendimento, com um painel contendo a informação das áreas em que a empresa atua. De acordo com o *site* da empresa, nos microcomputadores que compõem a célula, são oferecidos cerca de 3 mil itens, cada um deles com quatro fotos estáticas e uma auto-demonstração, geradas em estúdio próprio, com grande riqueza de detalhes. Para efetuar a venda, o micro do vendedor se comunica com a central, que faz a reserva do produto e a composição da carga a ser entregue aos clientes daquela loja, a partir do centro de distribuição mais próximo.

Segundo Abbud (2000, p. 112), a estratégia de marketing utilizada na inauguração de cada loja eletrônica consiste na sensibilização inicial das crianças da cidade onde ela irá ser implantada, através da distribuição de uma cartilha nas escolas, que contém a explicação de que o Magazine Luiza está chegando na cidade, o que são as lojas virtuais, os produtos que serão vendidos e o formato da

futura loja. Dentro da cartilha, existe um cupom, para o sorteio de vários prêmios, que deve ser preenchido com dados dos pais das crianças e depositado em uma urna colocada em frente da loja a ser inaugurada. Estes cupons vão ajudar a formar o cadastro de clientes da futura loja. Além disso, são enviadas malas diretas aos formadores de opinião, como médicos, dentistas, advogados, etc., e utilizados outros veículos de comunicação, como rádio, televisão, carros de som e outdoors, de forma muito intensa no período que antecede a inauguração.

Outro ponto que facilita a inserção da loja na comunidade é o fato de que, apesar de o ponto de venda ser virtual e as mercadorias não ficarem estocadas nelas, mas em centros de distribuição situados em outras cidades, o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), oriundo das vendas efetuadas, é revertido para a cidade, por meio de uma complexa operação tributária. O acréscimo de receitas para os cofres municipais faz com que tanto as autoridades públicas, como os líderes comunitários se sensibilizem com a implantação da unidade em suas cidades.

Donzelli (2001) destaca que, desde o ano de 2000, as lojas passaram a disponibilizar o acesso à Internet, através de *módulos de acesso a internet, gratuito e com a presença de instrutores*. O espaço aberto à comunidade permite que os filhos de clientes e não clientes realizem ali os seus trabalhos escolares e que as mães e filhos aprendam a interagir com a rede, com a liberação, inclusive, de senha e *e-mail* personalizados para todos.

Existe, ainda, um espaço comunitário dentro das lojas virtuais que é utilizado para cursos de culinária, computação e de utilização dos diversos produtos oferecidos pela rede (CARVALHO e NEVES, 2001). A companhia buscou atingir, com a evolução deste conceito, total interação com a comunidade e sob a administração total e

independente da equipe de funcionários da própria loja, com destaque para as aulas de capoeira, os cursos de dança para terceira idade, cinema e inúmeras outras atividades denominadas pela empresa de “experiências memoráveis”. Segundo aqueles autores, atendendo a uma concepção de conteúdo-serviço, tais treinamentos não disponibilizam apenas informações, mas estimulam e possibilitam a aquisição de determinados produtos que, muitas vezes, não são adquiridos em razão do cliente não saber utilizá-los.

Além de permitir a penetração da rede em cidades de menor porte, as lojas virtuais passaram a ser implantadas em bairros das grandes cidades que já contam com as lojas convencionais da rede. Estas lojas são estes pontos de venda convencionais, chamados de *lojas âncoras*, que dão sustentação às lojas virtuais.

As vantagens das lojas virtuais, em relação às lojas convencionais, são as seguintes: menor espaço físico do que as lojas tradicionais (de 1500 m² para 150 m²); aluguel mais barato; quadro de funcionários mais reduzido e polivalente; inexistência de estoque físico (reduz os custos de posse e propriedade do produto); ausência de mostruário, o que elimina a possibilidade de quebra de produtos e de produtos fora de linha; giro mais rápido das mercadorias; e a conseqüente redução dos custos de transação e elevação das margens de lucros. Além disso, as lojas virtuais se constituem em excelentes pontos de venda de produtos e serviços financeiros, como o recebimento de contas, a concessão de empréstimos pessoais, a venda de seguros e outros serviços a uma população que, na sua maioria, segundo informações da própria empresa, não integra o sistema financeiro. O destaque da loja virtual neste contexto é que o formato menor e a facilidade do consumidor em ter acesso a toda loja, ser atendido pela mesma pessoa, facilitam a comercialização dos mencionados serviços

financeiros, possibilitando elevar a rentabilidade e a fidelização dos clientes.

O prazo de entrega praticado pelas lojas virtuais é o mesmo das lojas convencionais (48 horas) e as devoluções de mercadorias, apontadas como uma das grandes desvantagens do comércio virtual, que, segundo Coughlan et al. (2002), chegam a 35% nas vendas efetuadas por catálogo nos EUA, não são significativas no Magazine Luiza. Nas vendas realizadas por intermédio de seus canais eletrônicos, o volume de devoluções é relativamente pequeno, tendo atingido cerca de 3,75% no ano de 2003, se somadas as trocas, de acordo com Donzelli (2003).

O problema do conflito entre os diferentes canais de distribuição também foi solucionado de forma adequada, por meio da interação entre eles, e o *site* da empresa é utilizado, também, para canalizar clientes para as lojas convencionais, e os vendedores destas lojas possuem liberdade para praticar os mesmos preços e ofertas constantes da Internet. O grande ponto de divergência atual não diz respeito ao preço dos produtos, mas sim às condições de pagamento, tendo em vista que o *site* da empresa não apenas aceita cartões de crédito de terceiros (Visa, Mastercard e Amex), como recebe subsídios das administradoras para campanhas específicas via *web*.

Todas estas vantagens fizeram com que as vendas realizadas através dos canais eletrônicos do Magazine Luiza alavancassem o faturamento do grupo, contribuindo inclusive para o incremento das vendas através dos canais convencionais de distribuição.

A Tabela 1 mostra o faturamento do Magazine Luiza, no período de 1992 a 1998, assim como a participação percentual e o faturamento das lojas virtuais (até setembro de 1998, a empresa não possuía *site* para comercialização de produtos na Internet). Os dados do faturamento do Magazine foram

extraídos da publicação "Melhores e Maiores", da revista *Exame*, e as participações percentuais das lojas virtuais no

faturamento da empresa foram obtidas no Magazine Luiza.

Tabela 1: Faturamento da rede e das lojas virtuais

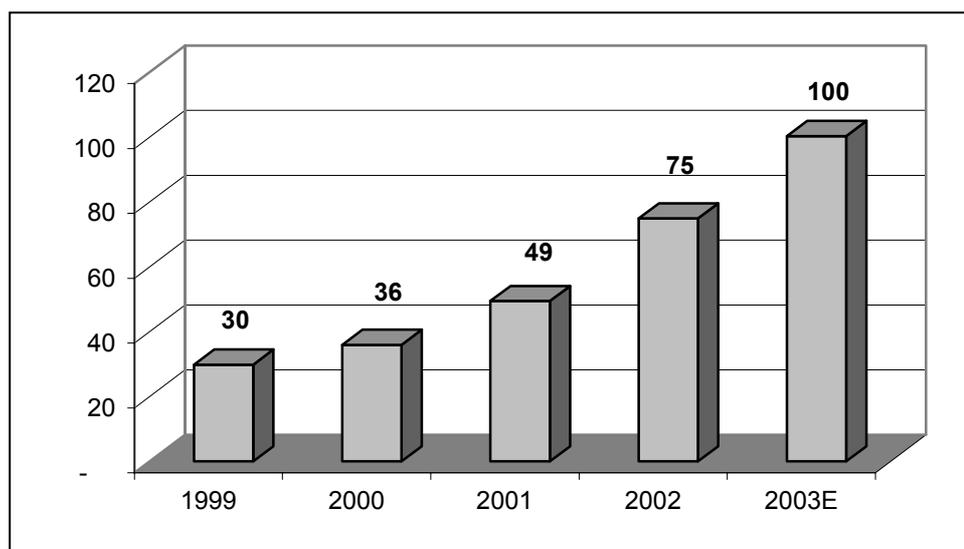
Vendas (US\$ mi)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Magazine Luiza	91	116	295	342	43	424	380
% Fat. L. Virtuais	2,8%	5,8%	8,7%	11,0%	10,8%	9,2%	8,4%
Lojas Virtuais	2,3	6,7	5,7	7,6	37,0	39,0	32,0

Fontes: Revista *Exame* (500 maiores empresas, 1993 a 2002) e Magazine Luiza

É importante ressaltar o valor das vendas está expresso em US\$ milhões e que a redução no faturamento, observada a partir do ano de 1999, deveu-se à liberalização do câmbio, o que fez com que o valor do dólar, em relação ao real, se elevasse de forma significativa.

A partir de setembro de 1999, as vendas por *e-commerce* da empresa passaram a englobar as “lojas virtuais” e o *site* *magazineluiza.com.br*, e a empresa não disponibiliza o faturamento, em separado, desses dois canais de distribuição (gráfico 2).

Gráfico 2 – Vendas dos canais eletrônicos do Magazine Luiza (R\$ milhões)



Fonte: Magazine Luiza (E = estimado)

Com a expansão de suas vendas em um período em que alguns de seus concorrentes passavam por dificuldades, em razão da estabilização da economia (G. Aronson, por exemplo), a participação do Magazine Luiza no setor se tornou mais expressiva, passando a integrar, a partir de 1993, a relação das

"500 Melhores e Maiores Empresas do Brasil", da revista *Exame*.

A Tabela 2 mostra o faturamento das seis maiores redes de lojas varejistas do setor, no período de 1993 a 2002.

Tabela 2: Faturamento das Redes de Lojas – Em US\$ milhões

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Casas Bahia	372,0	1.039,2	1.792,9	2.649,9	2.087,3	1.905,7	1.642,2	1.624,7	1.624,7	1.690,7
Ponto Frio	(1)	(1)	1.285,1	1.457,3	1.257,1	1.639,3	1.223,6	1.334,3	1.212,9	1.153,3
Colombo	188,3	603,4	776,8	747,3	611,2	426,0	355,0	374,9	358,0	318,1
Magazine Luiza	116,3	295,4	341,9	342,6	423,7	380,5	272,9	266,1	265,3	279,5
Lojas Cem	(1)	236,4	409,2	455,8	302,5	334,3	256,8	280,2	283,6	260,6

Fonte: Quadro elaborado pelos autores a partir dos dados da revista *Exame* (Melhores e Maiores, 93/03)

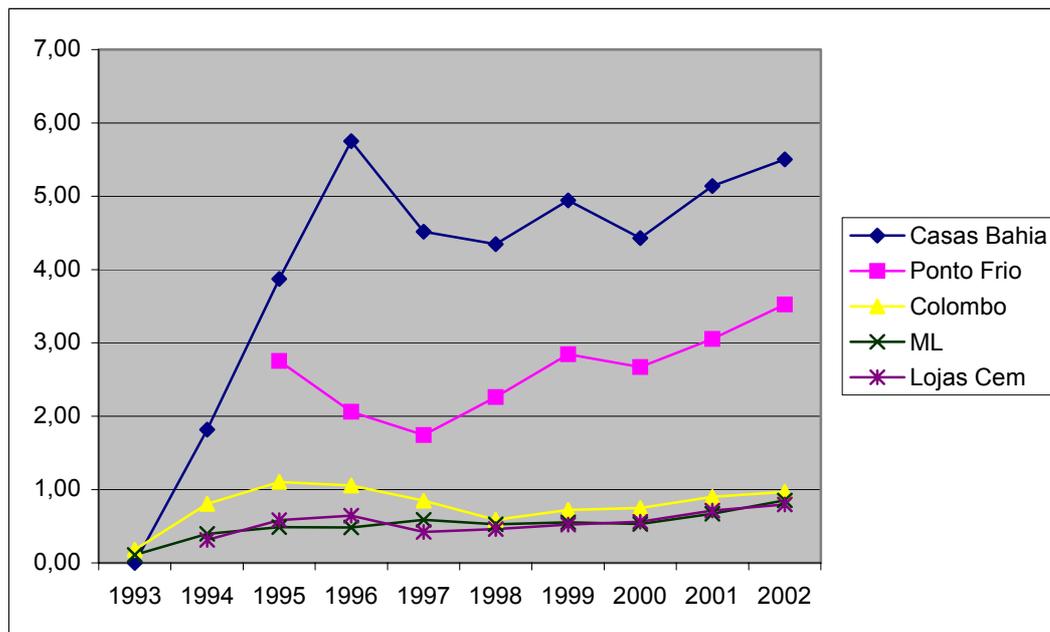
(1) Empresa não constou da publicação.

Um aspecto importante a se ressaltar é que, no ano seguinte à implantação das lojas virtuais, o valor das "vendas por funcionário", do Magazine Luiza, superou em quase 50 por cento o das duas outras redes que constavam da *Exame*. No ano de 1993, as Casas Bahia, com 6.800 funcionários, faturou US\$ 372,0 milhões, com uma média de vendas de US\$ 54,7 mil, por funcionário. As Lojas Colombo, com 3.824 funcionários, teve um faturamento de US\$ 188,3 milhões, com média de US\$ 55,3 mil. Já o Magazine Luiza, contando com um quadro de 1.676 funcionários, faturou o montante de US\$ 116,3 milhões, média de US\$ 70,4 mil.

Como se pode verificar, também a partir do ano de 1999, com a liberalização do câmbio no Brasil e a conseqüente elevação do valor do dólar, o faturamento, em dólares, das diversas redes se reduziu, fato que pode distorcer uma análise mais apurada da evolução das vendas daquelas empresas. Por esta razão foi efetuada uma conversão dos valores em dólares para reais, pelo valor médio do dólar em cada ano e, em seguida, todos os faturamentos anuais foram trazidos a valor presente por meio de uma correção pelo IGPM, da Fundação Getúlio Vargas.

Com este procedimento é possível se verificar que o faturamento de todas as redes, com exceção do Magazine Luiza, se elevou, no período de 1993 a 1996, ocorrendo uma queda das vendas nos anos seguintes (1997 e 1998), e uma tendência de alta a partir de 1999, como se pode notar pelo Gráfico 3.

Diferentemente do que ocorreu com as outras redes de lojas, o faturamento do Magazine Luiza não apresentou variações bruscas nos períodos mencionados, apresentando ao longo de todo o período uma tendência de alta lenta e gradual.

Gráfico 3: Evolução das vendas das redes de lojas de departamento – Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da Revista Exame (Melhores e Maiores, 1993/03).
Valores em reais pela conversão pelo dólar médio de cada ano.
Conversão para valor presente por meio de correção monetária (IGPM/FGV).

Interessante notar, também, a disputa travada no período de tempo em exame, entre o Magazine Luiza e as Lojas Cem, pelo quarto posto entre os maiores faturamentos do setor. Esta "guerra" que deve contar, a partir de 2003, com as Lojas Colombo, que apresentaram, do ano de 1995 ao ano de 1998, reduções em suas vendas, ano após ano. A empresa, que já foi a segunda do setor em volume de vendas, nos anos de 1993 e 1994, mesmo mostrando uma tendência de recuperação do seu faturamento, desde 1999, encontra-se em um patamar muito próximo daquelas redes, podendo vir a ser ultrapassada pelas Lojas Cem e pelo Magazine Luiza, nos próximos anos.

Conclusões

Este trabalho procurou mostrar, por intermédio do estudo de caso das lojas virtuais do Magazine Luiza, um novo canal de distribuição do comércio varejista, de

baixo custo de implantação e operação e que pode se constituir numa alternativa interessante para o varejo tradicional.

As "Lojas Virtuais Luiza" são uma solução criativa para um problema enfrentado pelo grupo Magazine Luiza, dez anos atrás: como expandir os pontos de venda da empresa e aumentar sua participação no mercado, sem incorrer nos pesados investimentos decorrentes da implantação de uma loja convencional.

O novo modelo agrega instrumentos do varejo tradicional da rede, como o atendimento pessoal e a prestação de assistência ao cliente, com ferramentas do comércio eletrônico, como a ausência de estoques físicos das mercadorias na loja e a possibilidade de efetuar o pedido pela Internet.

As vantagens do modelo em relação ao varejo convencional são a redução dos custos de transação em razão da inexistência de estoques e de mercadorias em demonstração

no ponto de venda e, com isso, a diminuição do espaço físico necessário para a implantação da loja. Enquanto uma loja tradicional da rede ocupa mais de 1.000 m², as lojas virtuais necessitam de algo em torno de 150 m². A área de vendas menor e a utilização de equipamentos multimídia para a demonstração das mercadorias possibilitam a redução do número de vendedores necessários para o funcionamento da loja e permitem um atendimento personalizado ao cliente.

Em relação ao comércio eletrônico, apresenta a vantagem de permitir o acesso à Internet de pessoas que não possuem equipamentos de informática e que passam a se tornar clientes em potencial da rede. As salas de *chats* e os espaços comunitários, utilizados para cursos de utilização dos produtos, atraem os clientes para a loja virtual e permitem um trabalho mais eficiente da sua equipe de vendas.

Nas pequenas cidades, o aumento da arrecadação decorrente dos tributos recolhidos em razão das vendas da rede, fato amplamente divulgado e demonstrado aos formadores de opinião, se traduz numa imagem de empresa socialmente responsável perante a comunidade, fato que também auxilia a alavancar as vendas e a fidelizar os clientes.

A pesquisa mostra que o faturamento das "Lojas Virtuais Luiza" apresenta uma tendência de crescimento, passando de uma participação de 2,8%, no ano de 1992, para 8,4% do faturamento da rede, no ano de 2002. Da mesma forma, o faturamento por funcionário, um dos indicadores da revista *Exame*, na análise das "Melhores e Maiores Empresas do Brasil", mostra que os números do Magazine Luiza suplantam os dos seus concorrentes.

Mas a importância das lojas virtuais do Magazine Luiza talvez possa ser medida pelo indicador considerado mais importante (peso 25) na análise das "Melhores e Maiores" da revista *Exame*: o índice de "Rentabilidade do

Patrimônio". Este índice mede o retorno do investimento aos acionistas, em porcentagem. É calculado pela divisão do lucro líquido do exercício (ajustado), pelo patrimônio líquido (ajustado) e multiplicado por cem.

Na maioria dos anos em que este dado das redes consta das publicações analisadas, o resultado do Magazine Luiza foi superior ao das outras redes, exceto em relação aos anos de 1994, em que, com um índice de 16,2%, ficou abaixo das Lojas Colombo (41,1%) e das Lojas Cem (34,5%) e 1999, em que a sua rentabilidade sobre o patrimônio foi negativa.

No ano de 2001, no entanto, o Magazine Luiza apresentou um índice de rentabilidade sobre o patrimônio de 20,9%, contra 10,0 % das Lojas Cem e rentabilidades negativas das demais (Lojas Bahia, - 4,0%; Ponto Frio, - 4,3%; e Lojas Colombo, - 4,5%). O mesmo ocorreu no ano de 2002, em que o índice de rentabilidade do Magazine Luiza foi de 12,2% e tanto as Lojas Colombo, quanto as Lojas Cem apresentaram rentabilidade negativa, de - 6,7% e - 5,1%, respectivamente. A revista *Exame* não apresentou, para o ano de 2002, o índice das Casas Bahia.

As limitações deste trabalho encontram-se, principalmente, em não analisar o impacto das vendas através do comércio eletrônico, das redes de lojas de departamento comparadas com o Magazine Luiza. Além disso outras condições internas à empresa podem ter afetado o seu desempenho, podendo não serem os bons resultados observados uma decorrência apenas da implantação do varejo virtual. Um exemplo dessas condições é o fato de a empresa ter sido escolhida, pela revista *Exame*, como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, no ano de 2003, depois de ter ficado em terceiro lugar por três anos consecutivos. A votação (secreta) é feita por funcionários das próprias empresas que concorrem ao prêmio.

Outra limitação que deve ser ressaltada é a própria dificuldade de se efetuar generalizações a partir de um estudo de caso de uma rede particular.

É importante destacar, ainda, que o presente trabalho se constitui em um estudo de caráter exploratório, que merece análises adicionais para que as questões levantadas recebam um tratamento analítico causal mais estruturado.

Não obstante, não se pode negar que o pequeno investimento necessário para a abertura das lojas virtuais da rede, como demonstrado, possibilita uma baixa imobilização de capital, inclusive pela ausência de estoque, fato que, aliado à existência de canais de distribuição das lojas convencionais, possibilita uma maior rentabilidade do patrimônio e, conseqüentemente, um maior retorno para os acionistas da rede. Estes fatores parecem conduzir à conclusão de que o formato das "Lojas Virtuais do Magazine Luiza" é uma modalidade criativa e inovadora de comércio eletrônico, capaz de se constituir em um eficaz canal de distribuição alternativo para as redes varejistas.

Ao final de 2002, o Magazine Luiza possuía 33 lojas virtuais (incluindo o site magazineluiza.com). Neste ano de 2003 já foram inauguradas cinco novas lojas virtuais: Três Pontas, São Lourenço, Andradas e Santa Rita do Sapucaí, todas em Minas Gerais e Barra Bonita em São Paulo. Deverão ser inauguradas, ainda este ano, as lojas virtuais de Campos do Jordão, em São Paulo, e Ibioporã, no Paraná, elevando para 40 o número de lojas virtuais da rede.

As “lojas virtuais” do Magazine Luiza estão para se tornar um *case* internacional, devendo o seu modelo de canal de distribuição ser apresentado em um *work shop* nos Estados Unidos, a NRF – National Retail Federal, considerado o maior evento de varejo não alimentício do mundo.

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-evolution of big business. **Fortune**, p. 60-102, 08/11/1999.

APPLEGATE, L. **Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives**. 4 ed. Chicago: Irwin, 1996.

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, jan-feb, 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.

- DRUCKER, P. O futuro já chegou. **Exame**, p. 112-126, 22/03/2000.
- FORTES, D. e REGGIANI, L. 50 Top *Sites*. **Info Exame**, p. 33-47, abril, 2000.
- HALLIDAY, C. M. **Segredos do PC**. São Paulo: Berkeley Brasil Editora, 1997.
- HAMM, S.; STEPANEK, M. What every CEO needs to know about electronic business. **Business Week**, suplemento e.biz, 22/03/1999.
- HOF, R. D.; HIMELSTEIN, L. eBay vs Amazon.com. **Business Week**, p. 48-55, 31/05/2000.
- MADALENO, C. V. et al. **Magazine Luiza S/A**. Trabalho de conclusão de curso. Franca (SP): FACEF, 1997.
- MAGAZINE LUIZA. Site da Loja Virtual Luiza. Available for Internet <URL: <http://www.magazineluiza.com.br>. Franca (SP), 2003.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PUTERMAN, P. **A internet e o fim da reengenharia**. Internet Business, p. 82, fevereiro, 1999.
- EXAME, **Melhores e Maiores**. São Paulo, abril, agosto, 1994.
- ROCHA, Amara Faustino da et al. Estratégia de marketing do Magazine Luiza. **Trabalho de conclusão de curso**. Franca (SP): FACEF, 1999.
- SIEGEL, D. **Futurize sua empresa: estratégias de sucesso na era do e-customer, e-business, e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000.
- SLYWOTZKY, A. J. 2000: The Age of the Choiceboard. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 1, p. 40-42, jan-feb, 1999.
- TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Mackron Books, 1997.
- TEIXEIRA FILHO. **Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.