

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KRISHNA MELANIA SANTOS CORDEIRO

**MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA CHAVE NO SUCESSO DE
VENDAS DO SETOR VAREJISTA EM TEMPOS DE CRISE: estudo de caso da
Magazine Luiza S.A. durante a pandemia**

São Luís
2023

KRISHNA MELANIA SANTOS CORDEIRO

**MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA CHAVE NO SUCESSO DE
VENDAS DO SETOR VAREJISTA EM TEMPOS DE CRISE: estudo de caso da
Magazine Luiza S.A. durante a pandemia**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra.

São Luís

2023

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

SANTOS CORDEIRO, Krishna Melania.

MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA CHAVE NO
SUCESSO DE VENDAS DO SETOR VAREJISTA EM
TEMPOS DE CRISE: estudo de caso da Magazine Luiza S.A.
durante a pandemia / Krishna Melania Santos Cordeiro. - 2023.
62 p.

Orientador(a): João Maurício Carvalho Beserra. Monografia
(Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Magazine Luiza. 2. Marketing Digital. 3.
Pandemia. I. Carvalho Beserra, João Maurício. II. Título.

KRISHNA MELANIA SANTOS CORDEIRO

**MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA CHAVE NO SUCESSO DE
VENDAS DO SETOR VAREJISTA EM TEMPOS DE CRISE: estudo de caso da
Magazine Luiza S.A. durante a pandemia.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 04/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João Maurício Carvalho Beserra (orientador)
Me. em Administração e Controladoria com foco em Estratégia
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Fernanda Paes Arantes
Dr^a em Engenharia da Produção
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

A minha mãe e avó por todo amor,
compreensão e apoio durante toda a
minha jornada de estudos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelas bênçãos derramadas em minha vida e por me possibilitar a realização de mais uma conquista.

À minha mãe Suely Santos e avó Maria Alcinda por sempre me incentivarem pela busca ao conhecimento e por não medirem esforços para que eu cresça como pessoa e futura profissional de Administração.

Ao meu namorado Luiz Diego pela parceria na vida e durante toda a minha jornada acadêmica, me ajudando em todas as fases do trabalho, desde as pesquisas até as revisões. Seu amor, apoio e incentivo foram essenciais para que eu pudesse ter a confiança e coragem para enfrentar os obstáculos e finalizar esse trabalho.

À minha família que sempre esteve ao meu lado, me apoiando em todas as etapas desse trabalho.

Aos amigos que fiz durante a graduação do curso.

Ao meu orientador, João Maurício Carvalho Beserra, pelo empenho em me guiar nessa busca incessante pelo conhecimento.

Aos professores do DECCA (Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração) pelo conhecimento compartilhado.

Agradeço à todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o êxito dessa caminhada.

Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações.

Marcelo Araújo

RESUMO

O estudo analisa a transição do marketing digital como ferramenta essencial para varejistas, tendo como referência o Magazine Luiza durante a pandemia da COVID-19 em 2020. Utiliza metodologias bibliográficas, documentais, qualitativas exploratórias e estudo de caso. Destaca-se a importância da globalização ao realçar a inovação como diferencial competitivo, impulsionando a ascensão do marketing digital adaptável e direcionado, especialmente durante a crise pandêmica. Reconhecendo o marketing como essencial para o desenvolvimento organizacional e seu papel na interação entre empresas, produtos e mercado, a evolução histórica do marketing é abordada, destacando sua transição para uma interação mais ativa com o cliente. A intensificação do consumo digital durante a pandemia evidenciou o papel decisivo do marketing digital nas escolhas de compra, ressaltando a adaptação das empresas com presença on-line em contraste com os desafios enfrentados por outras na transição. O Magazine Luiza se destacou ao priorizar o marketing digital e a experiência do cliente, resultando em liderança no comércio eletrônico, expansão de serviços on-line e investimentos em tecnologia para garantir segurança nas lojas físicas e aprimorar a experiência virtual de compra. O enfoque no *marketplace* multicanal durante a crise conduziu a um crescimento substancial nas vendas, alcançando R\$ 43,5 milhões em 2020. Estratégias de marketing digital foram cruciais para reter usuários, fortalecendo sua presença no SuperApp. A ágil adaptação para o digital transformou o Magazine Luiza em uma empresa com forte presença on-line, mantendo suas lojas físicas. Sua resiliência e inovação em crises são evidenciadas pela adaptabilidade, investimentos em tecnologia e aprimoramento da experiência do cliente, impulsionando especialmente as vendas no comércio eletrônico.

Palavras-chave: Marketing Digital. Pandemia. Magazine Luiza.

ABSTRACT

The study examines the transition of digital marketing as an essential tool for retailers, with a focus on Magazine Luiza during the COVID-19 pandemic in 2020. It employs bibliographic, documentary, qualitative exploratory methodologies, and a case study approach. The importance of globalization is highlighted in emphasizing innovation as a competitive advantage, driving the rise of adaptive and targeted digital marketing, especially during the pandemic crisis. Recognizing marketing as essential for organizational development and its role in the interaction between companies, products, and the market, the historical evolution of marketing is addressed, emphasizing its transition to a more active interaction with the customer. The intensification of digital consumption during the pandemic underscored the decisive role of digital marketing in purchasing decisions, highlighting the adaptation of companies with an online presence in contrast to the challenges faced by others in the transition. Magazine Luiza stood out by prioritizing digital marketing and customer experience, resulting in leadership in e-commerce, expansion of online services, and investments in technology to ensure safety in physical stores and enhance the virtual shopping experience. The focus on the multichannel marketplace during the crisis led to substantial growth in sales, reaching R\$ 43.5 million in 2020. Digital marketing strategies were crucial for retaining users, strengthening their presence on the SuperApp. The swift adaptation to digital transformed Magazine Luiza into a company with a strong online presence while maintaining its physical stores. Its resilience and innovation in crises are evidenced by adaptability, technology investments, and the enhancement of the customer experience, particularly driving e-commerce sales.

Keywords: Digital Marketing. Pandemic. Magazine Luiza.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Banner</i> do evento “Liquidação Fantástica”	37
Figura 2 – Luizalabs.....	40
Figura 3 – SuperApp Magazine Luiza.....	45
Figura 4 – Ecossistema Magazine Luiza.....	46
Figura 5 – Lu, do Magalu.....	47
Gráfico 1 – Evolução de vendas totais (R\$ bilhões).....	52
Gráfico 2 – Evolução do EBITDA ajustado (R\$ bilhões).....	53
Gráfico 3 – Evolução do lucro líquido ajustado (R\$ bilhões).....	53
Gráfico 4 – Fluxo de caixa 2020 (R\$ bilhões).....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	MARKETING E A CRISE GLOBAL	15
2.1	Origem do marketing.....	15
2.2	Evolução do marketing	17
2.3	Marketing digital como diferencial competitivo.....	20
2.4	Ferramentas e estratégias de marketing digital	24
2.5	Pandemia do novo coronavírus	27
2.5.1	<i>Comportamento do consumidor na pandemia.....</i>	<i>28</i>
2.5.2	<i>Marketing digital em tempos de crise</i>	<i>30</i>
3	METODOLOGIA.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
4.1	Magazine Luiza: história	36
4.2	Magalu e sua ligação com o marketing	39
4.3	Ações do Magalu no início da pandemia.....	41
4.4	Análise das estratégias de marketing digital adotadas pela Magalu na pandemia.....	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

O mercado passou por transformações significativas ao longo do tempo. Antigamente, a ênfase estava na quantidade de mercadorias produzidas e empurradas aos consumidores, que, em certa medida, eram compelidos a consumi-las. No cenário atual, observa-se uma mudança substancial na abordagem de venda e consumo, direcionada à satisfação das necessidades dos clientes e à sua fidelização.

Com a globalização, essa mudança de concepção tornou-se ainda mais evidente. A influência desenfreada exercida pelas empresas foi deixada de lado, dando lugar a uma perspectiva centrada na inovação como diferencial competitivo no mercado. O advento da internet marca essa fase de transição, tornando o mercado palco de inúmeros produtos e métodos de venda. A internet, ao quebrar as barreiras econômicas, sociais e geográficas, exigiu investimentos em inovação, agilidade no atendimento, soluções ágeis para problemas e ênfase em pesquisa e desenvolvimento.

Nesse contexto, é importante ressaltar o papel do marketing, uma vez que, quando é concebido de maneira estruturada e executado com precisão, conduz à geração de empregos, à busca por mercadorias e implica em resultados financeiros para a empresa. Portanto, o marketing está gradativamente conquistando espaço e evoluindo dentro das organizações. Ele abrange tanto o marketing tradicional, que é executado off-line (através de jornais, televisão, rádio e panfletos), sem um direcionamento bem definido para o público-alvo, com resultados muitas vezes imprecisos e custos consideráveis, quanto ao marketing digital, que é conduzido por meio de tecnologias digitais, permitindo a promoção da segmentação do público-alvo e a medição precisa de seus resultados em tempo real.

Em face de um mercado consumidor cada vez mais exigente, no qual a compra deixou de ser orientada pela quantidade para se basear na qualidade, diversas transformações foram requeridas pelo mercado, impactando também o campo do marketing. O marketing digital tem ganhado progressivamente mais destaque no mercado e nas organizações, devido às suas inúmeras vantagens e ao baixo custo associado.

Toda empresa tem por objetivo o alcance de seu consumidor final, despertando nele a necessidade e vontade por seu produto ou serviço. Nesse sentido, o marketing

se configura como um instrumento essencial para, além de conquistar novos consumidores, agregar valor à organização. Assim, é possível afirmar que o emprego da internet permite a criação de um meio de comunicação expressa e confiável com o consumidor, o que incute na colaboração em massa para o desenvolvimento de serviços e bens.

O marketing digital já vinha se fortalecendo como uma ferramenta acessível e globalizada, dominando os espaços e as organizações, fato que se consolidou no atual cenário instaurado em todo o mundo: o surgimento de um vírus altamente contagioso, sem tratamento e fatal, o novo coronavírus, que emergiu na cidade de Wuhan, na China, e se propagou pelo mundo, culminando em uma pandemia global, o que determinou um rápido e indeterminado isolamento social (Conselho Nacional de Saúde, 2020).

No Brasil, o comércio, sem alternativa de funcionamento físico durante os primeiros meses após o decreto da pandemia em 2020, não teve outra saída senão adotar o meio on-line em grandes proporções como forma de não quebrar ou ter que fechar seus negócios e demitir seus funcionários, ou mesmo como uma forma de garantir minimamente seu sustento. Assim, os gestores das organizações tiveram que adaptar seu modelo de negócio ao novo contexto vigente. As empresas varejistas, que possuíam grande mercado e peso com as lojas físicas, tiveram que mudar drasticamente o foco para as plataformas digitais como uma alternativa para enfrentar a crise que se instaurou em âmbito econômico e social.

As empresas varejistas tiveram um grande impacto em suas vendas com a utilização das novas ferramentas, tendo que não somente mudar suas estratégias financeiras de uma hora para a outra, mas também toda a sua programação de marketing, lançamentos, relacionamento com o consumidor e franquias. Assim, o marketing digital teve um papel essencial para a manutenção e conquista de novas vendas nesse período. Em declaração, Fred Trajano, atual CEO da Magazine Luíza, informou que o crescimento das lojas pelo meio virtual foi significativo, conseguindo alcançar o primeiro bilhão de reais em apenas dez anos, enquanto no meio físico esse marco levou quarenta e três anos.

O Magazine Luiza não teve grandes dificuldades com essa remodelação, pois já atuava no modelo de negócio digital. Desde 2015, conforme Castellar e Querido (2020), a empresa entrou em uma nova fase, o ciclo de transformação digital. Martinez (2020) afirma que a pandemia teve implicações positivas nas vendas do varejo on-line

e que não devem se encerrar com a extinção da pandemia. O mundo foi compelido ao digital, e grande parte das organizações precisou flexibilizar seus modelos de negócio e adaptar suas estratégias de venda para o mundo digital, buscando se manter no mercado.

Sem saber quando ou como esses efeitos da pandemia sobre a situação econômica do país iriam acabar, as empresas tiveram que desenvolver técnicas de marketing para tentar sobreviver. Ainda aquelas empresas que já possuíam um viés digital, como o Magazine Luiza, tiveram que elaborar meios e planejar estratégias para buscar manter seus funcionários e mais que isso não falir.

Desse modo, tomando todo o contexto é apresentado o seguinte questionamento: como o marketing digital se tornou uma ferramenta essencial para as empresas varejistas no período de crise da COVID-19, a partir do estudo de caso do Magazine Luiza S.A, empresa varejista brasileira? Para compreender a problemática apresentada, o trabalho utiliza como metodologia a abordagem bibliográfica, documental, qualitativa exploratória, bem como o estudo de caso. Para nortear o trabalho foi definido como objetivo geral: Analisar, a partir do estudo de caso do Magazine Luiza S.A, empresa varejista brasileira, como o marketing digital se tornou uma ferramenta essencial para as empresas varejistas no período de crise da COVID-19. Para alcançá-lo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar as mudanças sociais e econômicas no comportamento do consumidor em tempos de crise; compreender como o Magazine Luiza conseguiu adequar sua prática comercial durante a pandemia e qual a influência do marketing digital para o seu sucesso de vendas.

Dessa forma, o referido objeto de estudo ao proporcionar uma exposição das transformações ocorridas no curso da sociedade brasileira, a partir do cenário imposto pela pandemia do coronavírus, leva a uma reflexão sobre a atual situação vivenciada, visto que o novo cenário mudou a forma de consumir e remodelou as necessidades dos consumidores.

Sendo assim, estudar, sob a ótica das transformações sociais, a forma como o marketing digital, enquanto ferramenta chave durante o período de crise, com destaque à Magazine Luiza, interfere diretamente no sucesso do setor varejista, configura-se como um aspecto de suma importância para a sociedade civil, na tentativa de que compreendam que tais transformações vão além de uma questão meramente econômica, isto é, implicam diretamente nas relações sociais, nas

condições de vida e de consumo da sociedade, e configuram-se no elemento central para a manutenção e êxito dos mercados e da sociedade.

Para a explanação dos resultados obtidos na pesquisa este trabalho está estruturado, além da *INTRODUÇÃO*, em três capítulos e as *CONSIDERAÇÕES FINAIS*.

O primeiro capítulo, intitulado *MARKETING E A CRISE GLOBAL*, aborda o marketing como elemento essencial na busca pelo entendimento e satisfação das necessidades sociais e humanas dos consumidores. Além disso, destaca sua importância no enfrentamento de períodos desafiadores. Para tanto, realiza-se um resgate histórico sobre a origem do marketing, apontando seus fundamentos e conceitos. Aborda-se a evolução do marketing, explorando suas fases e demarcações no relacionamento com o consumidor. Analisa-se o marketing digital como diferencial competitivo no ambiente empresarial contemporâneo, elencando as ferramentas e estratégias de ação, bem como seus objetivos. E, por fim, examina-se o contexto pandêmico instaurado pela propagação do vírus da COVID-19, analisando as transformações no comportamento do consumidor e a utilização do marketing digital como ferramenta essencial em tempos de crise.

O segundo capítulo, *METODOLOGIA*, traz os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo, elencando a abordagem adotada, a metodologia de pesquisa, os materiais e instrumentos utilizados.

No terceiro capítulo, *RESULTADOS E DISCUSSÕES*, realiza-se uma abordagem sobre a história do Magazine Luiza, destacando os principais pontos em sua trajetória, a sua ligação com o marketing e as ações que a empresa realizou durante a pandemia da COVID-19 para conseguir se manter. Em seguida, realiza-se também uma análise sobre as estratégias de marketing digital adotadas pelo Magazine Luiza na pandemia, sendo, por questões metodológicas a análise restrita ao ano de 2020 em comparativo ao ano anterior 2019. Por fim, foram tecidas as *CONSIDERAÇÕES FINAIS*, acerca do conteúdo apresentado, na qual destacam-se as questões mais relevantes, relacionadas ao objeto da pesquisa.

2 MARKETING E A CRISE GLOBAL

O marketing é um ramo do conhecimento que emergiu com o objetivo de remediar a procura pelo entendimento dos comportamentos do consumidor e de satisfazer as necessidades sociais e humanas, pois, como afirmam Kotler e Keller (2012, p. 4), o “[...] marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”.

Em períodos de desafiadores, o marketing assume um papel crucial na capacidade das empresas de se adaptarem e sobreviverem. Uma crise pode gerar mudanças significativas nas demandas e comportamentos dos consumidores, exigindo que as estratégias de marketing se ajustem rapidamente para atender a essas novas necessidades. Em 2020, o mundo enfrentou uma crise global sem precedentes, desencadeada pelo coronavírus. A pandemia de COVID-19, como ficou conhecida, causou *lockdowns*, mudanças drásticas na vida cotidiana e na economia, sobrecarregou sistemas de saúde e acelerou avanços tecnológicos. Além disso, a pandemia redefiniu a maneira como as empresas se aproximam do mercado, enfatizando a flexibilidade, a responsabilidade social e a capacidade de se ajustar a cenários imprevisíveis.

2.1 Origem do marketing

O marketing se configura como uma estratégia essencial na conquista de novos clientes, além de gerar valor para a empresa. De acordo com Kotler e Keller (2012), este é orientado para o crescimento das vendas nas empresas. Ou seja, o marketing abrange o reconhecimento e o atendimento às necessidades sociais e humanas, visando gerar lucro para as organizações. Desse modo, é possível inferir que o marketing é responsável pelo desenvolvimento de novos processos e métodos para promover o progresso e o aperfeiçoamento das vendas, adicionando valor aos métodos utilizados, sempre com seu direcionamento voltado para o cliente.

Cobra (2009) afirma que o marketing vai além do processo de venda. Este implica em uma ação orientada para garantir as melhores vantagens para a empresa e seus clientes, nos quais são definidos as referências e os fundamentos do mercado almejado. Assim, é possível dizer que o marketing tem um papel fundamental dentro

das organizações, pois é responsável por tornar a marca conhecida, divulgar e vender seus produtos.

O marketing, quando bem aplicado, gera um crescimento na receita da organização, pois, por meio de suas divulgações, torna mais claras determinadas informações que auxiliam os clientes em suas procuras na hora de comprar, como, por exemplo, onde e qual o preço mais vantajoso do produto almejado.

Portanto, o marketing impele as organizações à necessidade de atualização constante sobre as preferências do mercado ao qual está inserido para assim estar sempre inovando. Visto que, diante das inúmeras e rápidas transformações que o mercado tem sofrido, estar à frente da concorrência se faz importante para o crescimento e manutenção da organização, culminando em uma vantagem competitiva pautada no consumidor. Como afirma Kotler e Keller (2012, p. 306)

[...] para uma marca ser posicionada eficazmente, os clientes devem considerar qualquer vantagem competitiva como uma vantagem do cliente. Por exemplo, se uma empresa afirma que seu produto funciona mais rápido do que o da concorrência, isso não será uma vantagem para o cliente se ele não valorizar a velocidade. [...] As empresas também devem se concentrar na criação de vantagens do cliente. Assim, elas entregarão alto valor e satisfação ao cliente, o que levará à maior repetição de compras e, finalmente, a uma alta rentabilidade para a empresa.

O marketing possui um papel primordial nas organizações. Ele é o detentor da inteligência estratégica e competitiva da organização perante a análise de todo o mercado, abarcando seus pontos fracos e fortes, prevendo suas vendas e lucros, elencando suas oportunidades e ameaças, bem como é o encarregado por determinar os meios e métodos na busca por suprir os anseios e necessidades de seus consumidores.

Segundo Drucker (2000), o consumidor é o responsável pelo sucesso da organização por meio das ações de marketing realizadas para a divulgação e venda dos serviços e produtos. Dessa forma, o marketing nas organizações atualmente é considerado uma função básica, não podendo ser compreendida de forma desconexa do todo, pois ele é responsável não somente pela divulgação, mas também pela lucratividade da organização, o estabelecimento da confiança para com os clientes, além de ser um meio de conquista de novos clientes e mercados.

Desse modo, o marketing é fundamental para o desenvolvimento do ambiente organizacional, pois delimita o modo como as organizações e seus produtos e serviços se relacionam com o mercado.

2.2 Evolução do marketing

Cobra (2009) afirma que o ponto inicial do marketing foi marcado pela troca, sendo que sua partilha teria a possibilidade de ser monetária ou não monetária. Com a origem do marketing pautada na troca, ainda não havia os mecanismos de propaganda para os serviços e produtos, assim, este era praticado por meio do "boca a boca", que ficou conhecido como o marketing boca a boca.

Com o surgimento dos meios de divulgação considerados clássicos, como as revistas, jornais e a televisão, estes começaram a ser utilizados para realizar as propagandas de produtos e serviços, com mensagens diretas que atrapalhavam a programação do cliente com informações pré-selecionadas pelos meios de comunicação, ou seja, de modo ininterrupto, os consumidores são bombardeados por informações advindas de forma vertical (das companhias para o mercado) com o intuito de fomentar o desejo de consumi-la, ainda que o mesmo não esteja buscando-a.

Vale ressaltar que nesse tipo de marketing, o público-alvo é atingido de forma indiscriminada, ainda que este esteja definido. Por serem meios de consumo abrangentes, não há como ter o controle sobre quem irá consumi-lo, ficando, portanto, as organizações que utilizam do marketing tradicional à mercê das análises realizadas pelos meios de comunicação, além de ser um processo lento e oneroso.

Na década de 1960, surgiu o chamado mix de marketing, criado por Jerome McCarthy, em seu livro "Basic Marketing: A Managerial Approach", e popularizado por Kotler. O mix de marketing ou composto de marketing refere-se ao pilar de pontos estratégicos que orienta o planejamento das empresas no direcionamento de suas ações para o mercado.

O mix de marketing é composto pelo produto, preço, praça e promoção, pois entende-se que a empresa produz um serviço ou bem (produto) e envolve questões como o que ofertar, qual a demanda, a forma, o conteúdo, quais os atributos tangíveis e intangíveis do produto; há a determinação de quanto deverá ser cobrado pela produção e fornecimento do produto (preço), que por sua vez deverá ser atrativo para o público bem como ter custos, lucros e prazos interessantes; o produto deve ser enviado para os vários pontos de venda (praça), no qual será determinado a logística e distribuição, onde ofertar, qual segmento será afetado; e por fim, há a divulgação do produto ao consumidor (promoção) que engloba questões sobre como ofertar, as

estratégias e canais de divulgação. Desse modo, por sua constituição o mix de marketing ficou conhecido como os 4 Ps do marketing.

Vale destacar que existiram outras sistematizações para as variantes mercadológicas do composto de marketing, contudo, os 4 Ps são o *framework* mais conhecido, sendo que as demais variáveis geralmente são utilizadas como seus sinônimos.

Philip Kotler, no conjunto de sua obra, expressa que os 4 Ps do marketing são variáveis controláveis e interdependentes. Por isso, ajudam a posicionar a marca no mercado, pois representam as bases que criam estratégias alinhadas e integradas com a percepção de mercado, tendo seu foco direcionado ao consumidor e à imagem que ele tem da marca. Além disso, geram uma experiência com a marca e promovem o diferencial em relação às concorrentes.

Kotler e Armstrong (2023) afirmam que o cerne do sucesso empresarial reside na incontestável orientação ao cliente e no comprometimento integral com o marketing. Eles enfatizam a importância de entender e satisfazer as necessidades dos clientes em mercados-alvo claramente definidos (Kotler; Armstrong, 2023).

Segundo Kotler (1999), o marketing transcende o momento da venda, representando uma arte contínua de conquistar, manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos. Este conceito estende-se ao longo do ciclo de vida do produto ou serviço, abarcando a atração de novos clientes, o aprimoramento do desempenho do produto e a avaliação constante dos resultados das vendas, visando a manutenção da satisfação dos clientes.

O autor ressalta que o objetivo último do marketing reside na satisfação das necessidades do cliente, superando a mera transação comercial. Kotler (2007) enfatiza a necessidade de compreender profundamente o cliente, de modo que a venda seja uma consequência natural do processo, não o seu fim em si. Nessa perspectiva, o marketing evolui de uma abordagem centrada na venda para uma orientação em satisfazer as demandas e desejos dos clientes.

Para Kotler, o marketing é dividido em cinco fases evolutivas: o Marketing 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 e 5.0. O Marketing 1.0 está associado à era industrial, caracterizando-se pela produção em massa, redução de custos e foco na venda de produtos acessíveis em larga escala. A transição para o Marketing 2.0, na década de 1990, coincide com o advento da tecnologia da informação, empoderando os consumidores com informações e a capacidade de comparar distintas ofertas de produtos similares.

Com o intuito de satisfazer e reter consumidores, as empresas passaram a se dedicar à diferenciação dos produtos, visando atender às necessidades físicas e emocionais dos clientes. Nessa perspectiva centrada no cliente, este ainda é frequentemente percebido como um "alvo passivo das campanhas de marketing" (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010, p. 04).

A terceira etapa do desenvolvimento do marketing é caracterizada pela valorização do ser humano. O consumidor não é mais encarado simplesmente como um receptor passivo de informações, mas como um indivíduo completo, dotado de mente, coração e espírito (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010). Esta fase engloba a interatividade, permitindo ao público participar ativamente dos processos de criação e produção, compartilhando valores e incorporando a marca em suas vivências.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as empresas que adotam o Marketing 3.0 oferecem não apenas produtos ou serviços, mas também respostas e esperança às pessoas, estabelecendo conexões emocionais que transcendem o nível meramente transacional.

O advento do Marketing 4.0 representa uma resposta aos avanços tecnológicos contemporâneos. A convergência tecnológica presenciada nos últimos anos tem impactado profundamente as práticas de marketing global (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017). Novas tendências, como o marketing de conteúdo, integração *omnichannel* e *CRM Social*, emergiram como resultado desse panorama. Para os autores, o Marketing 4.0 é uma evolução natural do Marketing 3.0, onde a convergência entre o marketing digital e o tradicional se torna cada vez mais evidente devido ao avanço tecnológico.

Diante da pandemia de COVID-19, a imposição do *lockdown* e a implementação de políticas de distanciamento físico desencadearam uma adaptação crucial, tanto nos mercados quanto entre os profissionais de marketing, a essa nova realidade digital e sem contato. Esse período desafiador foi o catalisador para a plena liberação da potência das tecnologias avançadas nas estratégias, táticas e operacionais de marketing, dando origem ao que hoje é conhecido como Marketing 5.0 (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

O Marketing 5.0, essencialmente, incorpora a ideia antropocêntrica do Marketing 3.0 e se apoia no poder tecnológico do Marketing 4.0. Essa abordagem se define pelo uso de tecnologias que imitam as capacidades humanas para criar, comunicar, entregar e ampliar o valor da experiência global do cliente. Seu ponto de

partida é o mapeamento minucioso da jornada do cliente, identificando quais tecnologias de marketing, conhecidas como *martechs*, podem agregar valor e aprimorar o desempenho dos profissionais de marketing humanos (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

Para compreender de forma mais estruturada o comportamento do consumidor, diversos autores têm se dedicado a mapear o percurso seguido durante o relacionamento de um cliente com a marca, conceituando esse processo como a jornada do consumidor (Silva, 2021).

No contexto do Marketing 5.0, é crucial reconhecer que a jornada do consumidor se tornou um pilar fundamental para entender as interações entre cliente e marca. Além disso, essa abordagem destaca a importância das tecnologias que replicam características humanas para aprimorar não apenas as interações, mas também a compreensão dos desejos e necessidades dos consumidores, proporcionando uma experiência mais completa e personalizada.

Portanto, diante das transformações aceleradas pela pandemia, o Marketing 5.0 se posiciona como uma estratégia que combina o melhor das abordagens humanas e tecnológicas, visando não apenas atender, mas também antecipar e encantar os consumidores em um cenário cada vez mais digital e interconectado.

Essas fases evolutivas evidenciam a transformação do paradigma do marketing ao longo do tempo, destacando a importância crescente da interação e engajamento do cliente, não apenas como receptor passivo, mas como um participante ativo no processo de compra e decisões de consumo.

2.3 Marketing digital como diferencial competitivo

Com o advento da globalização, ocorreram inúmeras transformações tanto no campo econômico como no social, o que acarretou uma série de mudanças nos hábitos e comportamentos dos consumidores. O mundo cada vez mais globalizado exige a interligação dos espaços, saberes, tecnologias e ideias, situando-nos na era da informação. As organizações vêm sendo cobradas para acompanhar as transformações ocorridas no mundo. Tal fato despertou nas empresas a necessidade de readaptar seus sistemas e negócios, buscando a adequação aos novos ditames do mercado (Rosa; Casagrande; Spinelli, 2017).

A internet impactou todos os âmbitos da vida social e econômica por meio do comércio eletrônico, trazendo a facilidade de realização das compras de qualquer lugar e a qualquer hora, implicando no surgimento de uma nova modalidade de negócio: as lojas virtuais. Conforme Albertin (2000, p. 95), o comércio eletrônico é “A realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, mediante a aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”. Tal cadeia de valor implica não apenas na realização de trocas financeiras e comerciais, mas na construção de um relacionamento próximo com o cliente. Mesmo não havendo o contato físico, em determinados casos, o relacionamento com o cliente de lojas virtuais é mais estruturado e firmado, gerando fidelidade do cliente, que busca praticidade e facilidades.

Os mercados virtuais possibilitaram o surgimento de inúmeras oportunidades de trabalho e negócios, inculcando um aumento substancial para a oferta e demanda. Através da internet, a oferta de produtos é cada vez maior, tanto em relação aos produtos quanto às organizações que adotam o mundo virtual para seus negócios. Em relação à demanda, as pessoas têm cada vez mais adentrado ao mundo das tecnologias, e devido à quebra de barreiras permitida pela globalização através da internet, tem-se tido um tempo de telas e on-line maior. A internet não somente incorporou transformações significativas nos comportamentos das pessoas, mas também na economia.

As novas tecnologias, além de possibilitarem a abertura de novos mercados, impactaram significativamente nos já existentes. Conforme Ehrenberg e Souza (2012, p. 33), “a forma como as pessoas agem e interagem (entre si e com o meio) é sempre modificada com a chegada de novidades tecnológicas”. A implantação das tecnologias da informação e comunicação (TIC), de *softwares*, *e-commerce* e dispositivos que possibilitam às pessoas a quebra de barreiras estruturais e de geolocalização culminaram no impacto direto no marketing, como uma forma de ruptura com os modelos e paradigmas já estabelecidos. Houve uma mudança na natureza das ações humanas e suas formas de interagir.

Nesse cenário de rápidas transformações, exigências de atendimentos imediatos e muita praticidade, as organizações tiveram que evoluir e adaptar instantaneamente seu modo de comunicação e interação com seus clientes, bem como suas estratégias de marketing, que passaram a ser alicerçadas no meio digital

e na internet, configurando-se como instrumento essencial de venda e comunicação. Desse modo, emerge o marketing digital como uma ferramenta importante para as empresas visando a conquista de suas metas.

O marketing digital é definido como a comunicação realizada através da associação de plataformas digitais (redes sociais, celular, sites, *web*, *e-commerce*, blogs, etc.), imprimindo uma maior experiência a seus clientes, otimizando seu atendimento ao público, bem como fortalecendo o relacionamento com seus consumidores, além de permitir a análise de clientes em potencial. Conforme Turchi (2012, p. 64)

O crescimento do marketing no mundo digital desponta como tendência irreversível. Talvez pela novidade, ou pela necessidade, o fato é que aqueles que já estão dentro não querem sair, e os que estão de fora sabem que já estão atrasados para entrar. As motivações para ingressar no universo virtual são inúmeras. Em primeiro lugar, pela constatação de que quase metade da população brasileira está na web e, em comparação ao resto do mundo, representa o grupo de internautas que mais tempo dedica a navegar na rede. Além disso, há mais de 210 milhões de aparelhos celulares usados por todas as classes sociais, permitindo acesso em qualquer hora e qualquer lugar, trazendo a verdadeira inclusão digital. São pessoas se relacionando, produzindo e disseminando conteúdos, jogando on-line ou buscando promoções imperdíveis pela Internet.

O marketing vai além de uma simples propaganda. É responsável por administrar as novas produções e serviços da empresa, bem como os ordenamentos que são realizados da imagem da organização. Como afirma Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing digital tem por atribuição impulsionar a marca, visando obter resultados e um maior envolvimento de seus consumidores na defesa da marca, por meio da satisfação de suas necessidades e desejos.

As organizações têm direcionado esforços significativos ao marketing digital, visando estabelecer uma conexão eficaz com seu público-alvo, a fim de identificar seus desejos e necessidades específicas. Esse enfoque tem como meta primordial a oferta de soluções mais direcionadas, almejando, por consequência, um aumento nas vendas e na lucratividade. De acordo com Cobra e Brezzo (2010, p. 21), o marketing digital

Pode ser definido como uma variação do marketing que combina princípios convencionais de marketing com facilidades interativas da Internet. O propósito é comercializar produtos e serviços através de um conjunto de ações coordenadas pela internet [...].

Nesse sentido, Cobra e Brezzo (2010, p.41) ainda afirmam que

Em ambos os casos, tanto consumidores quanto empresas pensam e atuam se sentindo parte de um mercado global, percebe-se um aumento da concorrência, uma convergência de preferências culturais e de consumo, alto grau de informação dos consumidores, necessidade das empresas de gerenciar muita informação e de se adequarem ao uso das novas ferramentas surgidas das tecnologias da informação e das comunicações.

Torres (2009) destaca uma distinção marcante entre o marketing tradicional e o digital: no ambiente on-line, é o consumidor quem detém o controle. Com a ascensão da *Web 2.0*, houve uma expansão considerável das oportunidades de comunicação para as empresas, acompanhada de desafios proporcionais. Isso se deve à emergência de um cenário onde os consumidores possuem espaço para expressar opiniões sobre produtos, defender marcas ou até mesmo promover boicotes a organizações. O conceito de *Web 2.0*, popularizado pela O'Reilly Media em meados de 2005, delinea uma segunda fase da Internet, onde esta se configura como uma plataforma para interações contínuas e trocas de dados (O'Reilly, 2009).

Assim como o marketing tradicional possui o composto de marketing denominado de 4 Ps, conforme Cruz e Silva (2014), o marketing digital dispõe do método dos 8 Ps que ajuda no desenvolvimento dessa ferramenta dentro das empresas. Portanto, os 8 Ps traduzem-se na avaliação dos resultados alcançados pela empresa advindos da utilização do marketing digital. É importante salientar que essa metodologia dos 8 Ps do marketing digital não se configura como uma evolução ou expansão dos 4 Ps do marketing tradicional, os dois métodos existem simultaneamente de forma complementar e harmoniosa.

Vaz (2011) elenca que os 8 Ps se configuram como a pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão. A pesquisa refere-se à fase de realização do estudo detalhado do mercado, no qual são listadas a concorrência, as tendências, o público-alvo, etc. No planejamento, tem-se a confecção de um documento abarcando todos os regulamentos que direcionarão o prosseguimento do projeto, e, a partir das informações obtidas durante a pesquisa, são planejadas todas as atividades a serem desenvolvidas pelos funcionários envolvidos. Nessa fase, são elaboradas as estratégias de marketing, traçados os objetivos e definidos os passos para alcançá-los.

A produção refere-se à elaboração e adaptação dos instrumentos de marketing on-line de acordo com o cronograma da etapa de planejamento, isto é, são

selecionados os processos e instrumentos que serão utilizados para colocar em prática o que foi planejado. Essa fase é a responsável por operacionalizar o planejamento. A publicação refere-se à divulgação do conteúdo otimizado nas mídias sociais visando seu público-alvo. A promoção, que também é utilizado nos 4 Ps do marketing tradicional, no marketing digital refere-se à definição das atividades de comunicação que a organização irá realizar para promover sua marca e divulgar seus conteúdos (Vaz, 2011).

A propagação implica na divulgação do conteúdo gerado na publicação e promovido na promoção nas redes sociais. Nessa etapa, as redes sociais têm um papel fundamental no que concerne à geração de *leads*, propagação das campanhas, diminuição do ônus da obtenção de novos clientes, tendo como parâmetro o Grau de Atividade do Consumidor, no qual esse atua como um vendedor da marca (Vaz, 2011).

Na personalização, são definidas estratégias personalizadas de fidelização e comunicação com seus clientes. Para tanto, é necessário a realização da segmentação de mercado e de público, através do marketing de relacionamento por e-mail de marketing via *web*. E a precisão refere-se à análise e medição das metas e do tráfego alcançados por meio das mídias digitais (Vaz, 2011).

Indubitavelmente, o marketing digital emergiu como um diferencial competitivo proeminente no ambiente empresarial contemporâneo. Sua habilidade de precisamente alcançar, engajar e converter segmentos específicos de mercado, aliada à sua adaptabilidade intrínseca às evoluções tecnológicas, delineia sua relevância estratégica. Organizações que integram e aplicam estratégias de marketing digital não apenas ampliam sua presença digital, mas também fortificam a percepção de marca, geram *leads* qualificados e estabelecem relacionamentos sustentáveis com sua base de consumidores. Esta vantagem não somente eleva a posição competitiva, mas também consolida a posição das organizações diante de um cenário mercadológico fluido e em constante metamorfose.

2.4 Ferramentas e estratégias de marketing digital

Estratégias de marketing digital se configuram em um plano de ação que objetiva aumentar a presença em meio on-line da empresa, gerar *leads*, engajar e fidelizar clientes, e aumentar as vendas. Para tanto, faz uso das ferramentas e

tecnologias digitais disponíveis, buscando alavancar um serviço, uma marca ou produto na internet.

Dentre as ações que compõem uma estratégia de marketing digital, está a produção de conteúdo direcionado ao seu público-alvo, a criação de um site, a utilização de anúncios pagos, das mídias sociais, otimização para transformação de busca, e-mail marketing, entre outros. Ressalta-se que cada ação deve ser direcionada ao alcance dos objetivos da organização e ao público que deseja alcançar.

A formulação de estratégias de marketing requer uma compreensão profunda da jornada do cliente, que se correlaciona com o funil de marketing (Gabriel; Kiso, 2020). É essencial elaborar abordagens distintas para cada fase do funil, garantindo a presença da marca em todos os estágios da jornada do cliente. Conforme Gabriel e Kiso (2020) salientam, a jornada do cliente refere-se ao percurso desde o primeiro contato com a marca até a fase pós-venda, sendo crucial compreender esse processo para agilizar o avanço do lead pelo funil.

O cerne de toda estratégia de marketing reside na conversão do lead, ou cliente em potencial, em um comprador efetivo (cliente). Nesse contexto, nutrir o lead em cada etapa do processo torna-se imperativo para conduzi-lo ao longo do funil até a conversão final, momento em que efetivamente se torna um comprador (Rez, 2016).

Desse modo, como principais finalidades de uma estratégia de marketing digital, pode-se destacar: atrair mais visitantes ao site da organização, visando constituir *leads* e ampliar as chances de conversão em vendas; promover um relacionamento mais íntimo e longo com seu consumidor, através das redes sociais, *chatbots*, e-mail marketing, etc.; expandir a visibilidade da marca, ampliando sua presença no meio on-line e, conseqüentemente, convertendo-a na mais conhecida pelo seu público-alvo; monitorar o desenvolvimento das ações de marketing digital, através de indicadores e métricas, objetivando analisar o desempenho da estratégia e realizar ajustes que sejam necessários; e criar conteúdo relevante para o seu público-alvo, visando informá-lo, educá-lo e engajá-lo no tocante à marca (Marques, 2022).

Assim, quando se fala de marketing digital, segundo Torres (2009), refere-se ao uso efetivo da internet como um instrumento de marketing que abrange a publicidade, a comunicação e todas as estratégias de marketing. Desse modo, o marketing digital possui sete ações estratégicas pautadas no comportamento do

consumidor, a saber: marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, e-mail marketing, marketing viral, pesquisa on-line, publicidade on-line e o monitoramento.

O marketing de conteúdo tem por objetivo tornar o conteúdo da marca visível e atrativo aos consumidores, envolve o planejamento, formação e a divulgação do conteúdo em um site. O marketing nas mídias sociais engloba todos os tipos de mídias sociais que possibilitem a geração contributiva de conteúdo, o compartilhamento de informações nas diferentes plataformas, formatos e tamanhos, bem como a interação social. O e-mail marketing é utilizado como uma forma de substituição à mala direta e visa informar os consumidores sobre os lançamentos, novidades ou vantagens sobre a compra de um determinado produto por meio eletrônico, garantindo que o conteúdo chegue aos clientes (Torres, 2009).

Já o marketing viral utiliza as ferramentas on-line, visando gerar efeitos exponenciais em entendimento de marca, como se reproduzisse um efeito viral ao ponto de se tornar uma epidemia. A pesquisa on-line configura-se como um dos fundamentos da atividade de marketing, visto que proporciona a coleta de informações para investigação, e com o advento da internet, esta passou a ser balizada por programas de computador, rompendo com as técnicas tradicionais de pesquisa. A publicidade on-line objetiva influenciar o consumidor para a aquisição de um determinado produto ou serviço através de *banners*, anúncios chamativos e dotados de recursos tecnológicos como sons, vídeos, animações, entre outros dispostos em sites. E o monitoramento consiste no acompanhamento contínuo dos resultados de todas as outras ações táticas, operacionais e estratégicas sendo possível aferir os resultados finais das ações (Torres, 2009).

Vale ressaltar que, segundo Kotler (2021), quando um consumidor se apaixona pela marca e pela empresa, existe uma possibilidade bem grande deste ser fidelizado e virar defensor da marca. Outro ponto significativo em relação aos *e-commerce* é a confiança. Devens (2017) infere que despertar a confiança nos consumidores implica na solução para as dúvidas e para o medo dos riscos que estes possuem ao realizar compras on-line. Arantes (2016) corrobora com esse pensamento e afirma que quanto mais o cliente sente confiança na empresa e em seu site, maior é a probabilidade de ele realizar a compra.

Por isso, o objetivo das estratégias do marketing digital é assegurar que as ações de marketing das empresas se transformem conforme haja mudanças externas, garantindo que elas possuam os equipamentos e ferramentas necessárias para isso

(Zenone, 2010). Através das estratégias do marketing digital, é permitido aferir os ganhos advindos de qualquer investimento, visto que por ele é possível ter acesso aos alcances, visualizações e ao engajamento de suas ações (Faustino, 2019), bem como promover estratégias voltadas para a aquisição de novos clientes, visando sua permanência e fidelização.

2.5 Pandemia do novo coronavírus

Ao final de 2019, o mundo foi alertado pelo surgimento de um vírus altamente contagioso que se espalhava pela China. O vírus, uma mutação do SARS, foi denominado *SARS-CoV-2*. Este provocava problemas respiratórios graves, além de inúmeras complicações, principalmente em pessoas com outras comorbidades. Quando o vírus *SARS-CoV-2* se torna uma patologia clínica, é denominado COVID-19 (Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS, s/d).

Devido à sua alta taxa de transmissibilidade, não demorou para que se espalhasse por todo o mundo, gerando uma situação de caos e desespero. A pandemia do COVID-19, também conhecido como Coronavírus, resultou na morte de milhares de pessoas em todo o mundo. O desconhecimento sobre o vírus, sua grande agressividade, a falta de vacina e de um tratamento adequado, pois os sintomas variam de pessoa para pessoa, implicaram na adoção de medidas paliativas para tentar conter o vírus. Dessa forma, máscaras e o uso de álcool gel 70º começaram a fazer parte do dia a dia da população, assim como um longo período de isolamento social.

Tais medidas visavam parar e/ou tentar amenizar a proliferação do vírus. Desse modo, muitas lojas foram fechadas, escolas e faculdades pararam suas atividades, e serviços que necessitavam de contato físico foram afetados. A pandemia do COVID-19 afetou a vida, o bem-estar e a dignidade da população mundial, implicando em mudanças radicais no campo político, social e econômico.

Com isso, o número de desempregados aumentou significativamente, a saúde entrou em colapso, com hospitais superlotados e a falta de equipamentos e medicamentos, e o mundo viveu uma situação de incerteza e tristeza. O isolamento tornou-se necessário para o bem de todos.

Conforme Amitrano, Margalhães e Silva (2020), a crise provocada pelas medidas de contenção para o COVID-19 incidiu diretamente sobre os fatores de

oferta, com a diminuição da oferta de trabalho, o funcionamento das cadeias produtivas e a queda da produtividade do trabalho, e de demanda, com a queda do comércio exterior em detrimento da baixa demanda internacional, a diminuição do consumo das famílias afetadas pelo desemprego e restrição de mobilidade e a redução dos investimentos privados, ao passo que a situação financeira das pessoas e empresas se encontram incerta.

Nesse sentido, as empresas e os serviços tiveram que se reinventar, adotando sites, *deliveries* e apps. Os governos, diante da crise sanitária, com pessoas sem emprego, passando fome em um período de pandemia, onde a higiene e a imunidade mais do que nunca foram fatores cruciais para a contenção do vírus, e com a desaceleração econômica que se instaurou pelo mundo, foram obrigados a buscar soluções econômicas e sociais para seus países.

2.5.1 Comportamento do consumidor na pandemia

Em seu livro "Marketing 3.0", Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4) exploram as mudanças no comportamento do consumidor, influenciadas pelos avanços tecnológicos. Os consumidores da era 3.0 estão permanentemente conectados à internet, têm acesso irrestrito à informação e compartilham suas opiniões com outros usuários. Eles anseiam por ser ouvidos e, conseqüentemente, merecem ser tratados de maneira mais humana, valorizando sua mente, coração e espírito.

Para esses consumidores, a preocupação já não se restringe a preço e qualidade de produtos. Eles almejam causar um impacto positivo no mundo e, por isso, preferem se associar a organizações com valores claros, uma missão definida, visão de futuro e valores que se traduzam em ações concretas. Como expressamente declarado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 22), "Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental".

Essa relação simbiótica entre consumidores que compartilham valores com empresas ficou especialmente evidente durante a pandemia. Muitas empresas demitiram funcionários devido ao isolamento social e ao fechamento de comércios. No entanto, as que mantiveram seus compromissos, continuando a pagar salários ou fornecendo apoio financeiro ou emocional a seus colaboradores e familiares, ganharam visibilidade, principalmente nas redes sociais, onde o boca a boca é mais

ágil. Essas empresas fortaleceram suas posições no mercado, abraçando causas sociais significativas e angariando o apoio de funcionários, comunidades e outros *stakeholders*. Como ressaltado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 22), "o lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano".

Em "Marketing 4.0", os autores delineiam o perfil dos consumidores dessa era como jovens, urbanos, de classe média, altamente ágeis e conectados (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 33). Esses consumidores, nascidos na era da internet, compartilham suas opiniões nas redes sociais e confiam mais nas recomendações de outros consumidores do que em anúncios das próprias empresas. Nesse contexto, a transparência é vital, uma vez que "é praticamente impossível esconder falhas ou isolar reclamações de clientes em um mundo transparente e digital" (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 30).

Apesar de não distinguirem claramente o mundo on-line do off-line, esses jovens valorizam a experiência física, buscam interações envolventes com as marcas e são socialmente ativos, comunicando-se e confiando uns nos outros (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

Dado o acesso constante à internet, os consumidores 4.0 são altamente dependentes das opiniões de outros antes de tomar decisões de compra. Antes de adquirir um produto, consultam familiares e amigos em busca de orientação, além de realizarem pesquisas sobre a empresa e o produto em redes sociais e na internet. Nesse cenário, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que a melhor maneira de promover uma marca junto a novos clientes é por meio das opiniões de consumidores fiéis que a endossam nas redes sociais e a recomendam a amigos e familiares.

Em "O Comportamento do Consumidor", Salomon (2016) estabelece as quatro etapas do processo de decisão de compra, que incluem o reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas e escolha do produto. No âmbito do marketing digital, essas etapas são aplicadas no funil de vendas para conquistar o cliente, fornecendo informações específicas em cada etapa para orientá-lo até a decisão final de compra e, idealmente, a fidelização.

A primeira etapa, o reconhecimento do problema, ocorre quando o consumidor identifica uma discrepância significativa entre sua situação atual e um estado desejado ou ideal (Solomon, 2016, p. 48). Essa etapa, no topo do funil, é a oportunidade para o marketing digital empregar estratégias de *inbound* marketing (marketing de atração),

centradas na oferta de conteúdo relevante e de valor ao cliente em potencial. Isso auxilia na construção de confiança e na apresentação de soluções para o problema do cliente, transformando-o de *prospect* a cliente e, potencialmente, em um defensor da marca.

Uma vez que o cliente reconhece o problema, inicia a busca por informações sobre produtos ou serviços que possam satisfazer suas necessidades. Essa busca é realizada internamente, por meio da memória (Solomon, 2016, p. 49), e externamente, através da internet, utilizando mecanismos de busca, redes sociais, fóruns de discussão e recomendações de amigos e familiares. Kotler e Keller (2012) destacam que muitas decisões de compra, mesmo que aparentemente pessoais, são influenciadas pelo contexto social.

A terceira etapa do processo é a avaliação das alternativas disponíveis, normalmente associada à parte inferior do funil de vendas. Os consumidores têm acesso a uma quantidade avassaladora de informações e opções, mas, curiosamente, consideram apenas um número limitado de empresas ao tomar uma decisão. Empresas que se destacam nesse momento são aquelas que conseguem posicionar-se de forma distintiva na mente do consumidor (Solomon, 2016).

Por último, a escolha do produto representa a etapa final do processo de decisão de compra do consumidor. Essa fase é concluída de maneira mais eficiente se as etapas anteriores do funil de vendas alcançaram seu objetivo de educar o cliente, estabelecer um relacionamento e construir confiança, tornando mais fácil para o consumidor tomar uma decisão informada.

2.5.2 *Marketing digital em tempos de crise*

A utilização do marketing digital, antes da pandemia, já se configurava como uma tendência, contudo, com a instauração do cenário pandêmico, o marketing digital se tornou o único meio para muitas organizações e empreendedores manterem seus negócios. Como infere Cruvinel (2020, p. 55)

Neste cenário, as estratégias de promoção e venda pelo comércio passaram por um processo de criação de novas configurações entre as empresas. As vendas que antes, maioritariamente, eram feitas em lojas, com atendimento presencial ao cliente, tiveram que mudar para um ambiente virtual, expandindo os investimentos em sites próprios e redes sociais.

A pandemia do COVID-19 implicou em uma série de resultados consideráveis para a economia global, incidindo na redução significativa do volume de vendas das empresas e em dúvidas e oscilações no mercado financeiro. É impossível conseguir controlar o ambiente externo, e, por isso, as crises são quase que inevitáveis. Esse cenário de caos acarretou grandes danos para as grandes e pequenas empresas, ocasionando inúmeros entraves para a saúde tanto das empresas como dos funcionários e consumidores, o que forçou as organizações a reverem seus procedimentos e a buscarem formas de se readequar ao novo cenário para sobreviverem no mercado (SEBRAE, 2020).

O isolamento social, enquanto medida preventiva do COVID-19, para uma parcela da população, colaborou para o crescimento do tempo gasto em interações nas redes sociais, o que provocou uma grande troca de informações por diversos canais de comunicação. O isolamento social modificou o comportamento do consumidor e levou à expansão do consumo digital, especialmente no que tange aos bens de primeira necessidade, supermercados, farmácias, ensino EAD, serviços de entrega, entre outros. O fechamento do comércio brasileiro logo que se teve os primeiros casos da doença, no primeiro semestre de 2020, tornou as vendas por meio dos canais digitais uma solução indispensável para a prevenção de falências e do crescimento do desemprego (Pinheiro; Macedo, 2021).

As ferramentas de comunicação e interação permitiram a consolidação dos relacionamentos pessoais e empresariais, propiciando o surgimento de novos mecanismos para a prática do comércio pela internet (Adolpho, 2011). Tal fato demandou que as organizações estudassem para se preparar para esse novo cenário, para que viessem a tomar decisões mais assertivas no que concerne às suas estratégias de venda e divulgação de seus produtos. O uso do marketing digital cresceu consideravelmente nesse período, visto que, além de ser a única forma de manter seus negócios, as pessoas aprenderam a usá-lo positivamente. O mercado digital é balizado pelas tecnologias que estão constantemente evoluindo, o que tem reivindicado a adaptação constante dos profissionais.

Desse modo, é possível inferir que o marketing digital possui grande influência no poder de decisão dos consumidores na hora da compra, pois encontra-se incutido no dia a dia da sociedade, que, por meio dessas ferramentas digitais, tem permitido uma interação mais rápida e segura, bem como um local para as pessoas buscarem maiores informações sobre produtos e marcas, ao passo que interagem também pelas

mesmas plataformas com seus amigos e familiares. Assim, os empreendimentos que já encontravam-se fazendo uso das plataformas digitais adaptaram-se melhor às novas condições. Já aqueles mais tradicionais foram obrigados a se adaptarem de forma abrupta.

A transformação digital está muito além do uso puro e simples das tecnologias, está ligada diretamente com as estratégias adotadas e a forma de pensar. Por isso, os gestores devem renovar sua mentalidade estratégica antes de atualizar sua estrutura tecnológica (Rogers, 2018).

A transformação digital abrange as organizações e os consumidores em todas as parcelas da cadeia de valor agregado, através da utilização de novas tecnologias que requerem habilidades que compreendem a extração e transação dos dados, além da avaliação e transformação dos dados em ações (Schallmo; Williams; Boardman, 2017). Conforme Kotler e Keller (2012), as redes sociais passaram a se configurar como um mercado crescente em detrimento dos instrumentos que ela disponibiliza para interação e comunicação, de forma indireta e direta, o que consolida as ferramentas de marketing.

Com o início da pandemia, cada organização foi impactada de forma diferente. Algumas delas possuíam os recursos e habilidades certas (*know-how*) para enfrentar o momento. Entretanto, é necessário, além disso, compreender que não somente as empresas estão passando por transformações, mas os clientes também, buscando novas formas de consumo e de conteúdo. Desse modo, o marketing digital, nesse período, também teve que evoluir. As mídias sociais deixaram de ser somente instrumento de diversão e vendas esporádicas para serem o único meio de comunicação com o cliente, que além de comprar, passaram a utilizá-las como fonte de informações sobre a confiabilidade da marca, pesquisa de preços, por conhecimentos financeiros e de mercado, além da aquisição de serviços como o *delivery*, encaminhando-se aos ambientes físicos somente em casos extremamente essenciais, impulsionados tanto pelo isolamento social, como pela comodidade e conforto proporcionado pelo ambiente virtual.

Assim, redes sociais como o Facebook e o Instagram passaram a ter um maior engajamento com a pandemia da COVID-19. Com o mundo se renovando e os consumidores estando cada vez mais conectados, a forma mais eficiente de se alcançá-los nesse período de pandemia é realizando o investimento no ingresso nas redes sociais por meio de anúncios nas mídias digitais, conteúdos de qualidade para

que os consumidores que busquem seu perfil tenham acesso às informações atualizadas e relevantes para que assim, estes se sintam induzidos e confiantes para realizar a compra.

As novas tecnologias possibilitam às organizações realizarem trabalhos e implantarem modernas formas de interação e cocriação de conteúdo com seus clientes. Tem-se tido como uma fórmula do sucesso a colocação de seus clientes como o foco dos negócios, buscando sempre a plena satisfação de suas necessidades. Para tanto, as empresas têm buscado se sobressair em cada etapa do processo do ciclo de vida do seu consumidor, para assim fidelizá-lo e maximizar seu valor enquanto marca (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

Nesse sentido, o marketing é o responsável por realizar essa relação com os consumidores, independentemente de onde estejam, especialmente pelo uso das mídias digitais. É possível inferir que o marketing digital, independentemente de estarmos em um período de crise ou não, possui grande relevância para todos os tipos e modelos de organizações, pois se constitui como um modelo mais acessível, utilitário e barato de se aproximar dos clientes, oferecer soluções on-line de qualidade e oportunidades de lucros.

Vale ressaltar que as vantagens proporcionadas pelo marketing digital transcendem esse momento de crise, e a propensão é que os consumidores passem a utilizar as ferramentas on-line e off-line no pós-pandemia. Como afirma Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 42), “[...] o futuro do marketing será uma mescla contínua de experiências on-line e off-line”. Por isso, o marketing digital não se trata da tecnologia empregada, mas sim do entendimento que se tem sobre seus consumidores, sendo necessário que os dirigentes das organizações possuam um posicionamento tático com um marketing digital estratégico e eficaz.

O progresso das novas tecnologias, das mídias sociais e do marketing digital tem implicado em resultados consideráveis no modo como as pessoas têm se comportado socialmente, como consumidores e na forma de fazer negócio (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010). No cenário atual, qualquer organização que não buscar se adequar à nova fase do marketing, das interações e comunicações, corre o risco de perder seu lugar no mercado para os seus concorrentes que estão munidos das novas ferramentas.

3 METODOLOGIA

O estudo realizado neste trabalho teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, documental, tendo como base livros, pesquisas, trabalhos acadêmicos, artigos científicos, entre outras fontes, o estudo de caso e uma abordagem qualitativa, pois, segundo Menezes e Silva (2005, p. 20), esta

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.[...]. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Desse modo, a pesquisa também fora exploratória no que tange aos seus objetivos, pois visa adquirir maiores informações e aproximar-se o máximo possível do fenômeno estudado – o marketing digital como ferramenta de sucesso no contexto da pandemia do COVID-19, destacando o caso do Magazine Luiza – visando torná-lo mais explícito.

A pesquisa qualitativa não tem seu foco direcionado para a quantificação ou representação numérica dos dados do fenômeno estudado, mas sim pauta-se na explicação da dinamicidade das relações sociais, buscando a compreensão profunda de uma entidade, grupo ou organização social, nesse caso em específico, do Magazine Luiza. Como afirma Goldenberg (1997, p. 34)

[...] os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Assim, inicialmente, fora realizada uma revisão de literatura referente à história do marketing, que compreenderá a pesquisa bibliográfica sobre sua evolução e importância para as organizações, bem como sobre a pandemia, o contexto econômico e seus reflexos para o marketing digital. No que concerne ao estudo de caso do Magazine Luiza, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental sobre sua formação, trajetórias e relação com o marketing e marketing digital, especialmente no período de pandemia da COVID-19, através de sites, relatório da administração e anual da empresa, e da literatura existente sobre a temática.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica e documental se configura de suma importância para o referido estudo, visto que oferece as bases para o entendimento sobre o processo histórico, a evolução, importância e papel do marketing nas organizações e quais os desdobramentos da utilização do marketing digital no que tange ao atual cenário pandêmico, enquanto diferencial competitivo e alternativa ao isolamento social, para o sucesso e manutenção das organizações. Possibilitando também estabelecer a relação da utilização do marketing digital com o sucesso do Magazine Luiza, enquanto empresa do setor varejista no período da pandemia da COVID-19.

Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foram mapeamentos, levantamentos e fichamentos dos materiais existentes sobre a temática, bem como aqueles que se fizeram pertinentes à compreensão do tema, atentando para as categorias centrais do estudo, para posterior análise. Justifica-se a escolha dessas técnicas por permitirem uma análise aprofundada sobre o tema mediante o contato com inúmeras fontes e por possibilitarem o confronto das mesmas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo será apresentado os resultados e discussões a respeito do estudo de caso realizado com o Magazine Luiza durante o período de pandemia. Iniciando com a apresentação da sua história, seguida da sua ligação com o marketing. Aborda-se também as ações do Magazine Luiza no início da pandemia e por fim é realizada a análise das estratégias de marketing digital adotadas pela empresa no período pandêmico.

4.1 Magazine Luiza: história

A rede varejista Magazine Luiza S.A., primeiramente chamada de A Cristaleira, teve seu início no ano de 1957, em Franca, no interior de São Paulo, por meio do casal de vendedores Luiza Trajano Donato e Pelegrino José Donato, que comercializavam artigos para presente. O nome da loja foi modificado para Magazine Luiza após Luiza promover um concurso na rádio, solicitando que os ouvintes decidissem o nome da loja. O casal tinha como objetivo ter um negócio familiar, que pudesse empregar toda a família.

No ano de 1981, o Magazine Luiza demonstrou uma visão pioneira ao se destacar como uma das primeiras redes de varejo a adotar um sistema de computação em suas lojas. Em 1983, a empresa deu início ao seu processo de expansão ao inaugurar a primeira loja fora do estado de São Paulo, situada nas cidades do Triângulo Mineiro, em Minas Gerais. Em 1991, foi fundada a Holding LTD para gerenciar a ampla diversidade de negócios pertencentes à família.

Aos doze anos de idade, Luiza Helena Trajano (sobrinha de Luiza), que atualmente comanda o Conselho de Administração da rede de lojas de varejo do Magazine Luiza, iniciou os trabalhos como balconista no empreendimento familiar, como uma forma de obter dinheiro para presentear os entes queridos. Com o passar do tempo, foi crescendo na empresa, passando por vários setores, até que no ano de 1991 tornou-se presidente da rede, marcando o início de uma profunda transformação no modelo de gestão da organização.

Ao longo da década de 1990, sob a direção de Luiza Helena, o Magazine Luiza não apenas inovou, mas revolucionou o cenário varejista ao criar o que hoje é reconhecido como o primeiro modelo de comércio eletrônico do mundo, as Lojas

Virtuais, investindo na formação de seus funcionários e em tecnologias. Esse conceito permitiu a venda de produtos por meio de terminais multimídia, com vendedores auxiliando os clientes, eliminando a necessidade de manter produtos em exposição física ou em estoque.

Nesse período, também foram desenvolvidas estratégias de marketing que se tornaram icônicas no varejo brasileiro, como a famosa "Liquidação Fantástica" (Figura 1) e o popular evento "Só Amanhã". No ano 2000, o site magazineluiza.com.br foi lançado, consolidando ainda mais a presença on-line da empresa.

Figura 1 – *Banner* do evento “Liquidação Fantástica”



Fonte: Relatório Anual do Magazine Luiza (2020, p.3)

Em uma trajetória de constante inovação, o Magazine Luiza estabeleceu parcerias estratégicas notáveis, como a colaboração com o Unibanco para criar a LuizaCred, oferecendo uma gama expandida de opções de crédito aos seus clientes. Além disso, em parceria com a Cardif, a empresa deu origem à LuizaSeg, uma empresa de seguros que agregou valor ao portfólio de serviços.

A expansão não parou por aí. O Magazine Luiza cresceu por meio de aquisições estratégicas, incorporando com sucesso as Lojas Líder, Rede Wanel, Lojas Arno, Lojas Base, Kilar, Madol e Lojas Maia. Isso resultou na conquista de uma expressiva base de 20 milhões de clientes em suas lojas, estendendo sua presença a 16 estados do Brasil e empregando uma força de trabalho de 16.600 colaboradores em 2010. No ano seguinte, a empresa realizou sua 13ª aquisição, ao adquirir o Baú da Felicidade do Grupo Silvio Santos. Em 2013, o Magazine Luiza consolidou ainda mais sua presença no mercado ao fechar um contrato de compra e venda que assegurou 100% do capital social da Campos Floridos, detentora do site Época Cosméticos.

Além das realizações no setor de varejo, a empresa também se destacou por sua comunicação interna transparente e direta. Criou a TV Luiza, a Rádio Luiza e o

Portal Luiza, veículos de comunicação interna exclusivos para informar e engajar seus funcionários.

A partir de 2006, o Magazine Luiza ganhou um sócio estratégico importante, o fundo internacional Capital Group, que adquiriu 12,4% da empresa. O ano de 2010 marcou um recorde histórico de crescimento para a empresa, alcançando 30%, enquanto o comércio no Brasil cresceu em média 10,3%. No ano seguinte, a empresa fez uma importante mudança ao abrir seu capital na Bolsa de Valores do Brasil, destacando-se no setor de varejo B2C (*Business to Consumer*), o que a levou a ser uma das oito empresas mais populares no mercado de ações.

Com uma ampla rede de mais de mil e trezentas lojas físicas em todo o território nacional, a empresa também é notável por sua sólida presença no ambiente digital, onde opera um dos maiores *marketplaces* digitais do mundo. Embora as lojas físicas da empresa se concentrem principalmente na venda de produtos eletrônicos, eletrodomésticos e móveis, seu *marketplace* on-line abrange uma impressionante variedade de 40 categorias distintas de produtos, incluindo serviços.

Quanto à sua força de trabalho, o Magazine Luiza empregava em 2020 mais de 38 mil colaboradores em diversas áreas e funções. No ano de 2019, a empresa atingiu um faturamento significativo, na casa dos 27 bilhões de reais, sendo que aproximadamente 12 bilhões desse montante foram gerados por meio das vendas realizadas em suas plataformas digitais. Esse desempenho notável representou um eminente crescimento de 39% em relação ao ano anterior.

Além disso, conforme o Relatório da Administração do Magazine Luiza, estimava-se que ao final do ano de 2019, a empresa mantinha uma base de clientes ativos com cerca de 25 milhões de consumidores, e seu *marketplace* atraía a participação de aproximadamente 15 mil vendedores, em que, juntos, disponibilizavam uma vasta gama de 13 milhões de produtos em seu ecossistema de comércio eletrônico.

Em novembro de 2020, o Magazine Luiza conquistou uma posição de destaque ao se tornar a sexta empresa mais valiosa listada na B3, a bolsa de valores brasileira, com um valor de mercado estimado em R\$ 178,4 bilhões.

O compromisso do Magazine Luiza com a excelência foi recompensado com diversos prêmios, incluindo o título de "A Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar no Brasil", a distinção de "A Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil" por nove anos

consecutivos e o reconhecimento como a "Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Empregados".

Hoje, o Magazine Luiza mantém uma presença impressionante, com mais de 1.303 lojas e 22 centros de distribuição em 20 estados brasileiros.

4.2 Magalu e sua ligação com o marketing

No ano de 1994, foi desenvolvida uma campanha publicitária chamada "Só Amanhã" que implicava na escolha de mercadorias que entrariam em promoção no dia seguinte, visando zerar seu estoque. Bem como a ação "Liquidação Fantástica", que se configura na aplicação de descontos em determinados produtos no início de cada ano em toda a rede e em inúmeras categorias. Vale ressaltar que essa ação foi estabelecida como uma das tradições da empresa, perdurando até os dias atuais. Nos anos 2000, foi criado o site institucional da empresa, objetivando aumentar os serviços ofertados, bem como promover a fidelização de seus clientes por meio da implantação do ambiente virtual. É importante destacar que o Magazine Luiza foi uma das primeiras organizações brasileiras a apostar no comércio eletrônico.

A partir de então, a empresa passou a realizar parcerias, como a que foi realizada com o banco Itaú Unibanco, criando a financeira LuizaCred, que oferecia empréstimos, cartão Luiza, crédito consignável, entre outros. Em 2005, foi criada a LuizaSeg, em sociedade com uma empresa do Grupo BNP Paribas, a Cardif, que se configurava em uma empresa de seguros.

No ano de 2003, foi desenvolvida a Tia Luiza, uma atendente virtual para o site da loja, que objetivava humanizar seu atendimento. Ela, por sua vez, encaminhava mensagens aos clientes sobre suas compras, produtos, prazos de entrega, funcionando como uma ampliação da experiência de compra do consumidor. Em 2009, a Tia Luiza atuou como garota propaganda para o YouTube na divulgação do produto iBlogTV, e seu nome mudou para "Lu", do Magalu. A assistente virtual passou a se configurar como a *brand persona* da organização, isto é, com o objetivo de estabelecer uma maior relação com seus clientes, houve uma transmutação da missão e valores da empresa para a personagem.

Em 2015, houve o lançamento da nova versão mobile do aplicativo Magazine Luiza, tornando 180 lojas disponíveis para vendas pelo app. Em 2016, a CEO Luiza Trajano é substituída por seu filho Frederico Trajano. A gestão de Frederico tem como

principal característica o ciclo de transformação digital, que tinha como objetivo transformar a empresa tradicional com uma plataforma digital para uma companhia digital com locais de venda e suporte humano.

Vale destacar que o Magazine Luiza é a única companhia do setor de varejo que possui um centro de inovações, o Luizalabs, como observa-se na Figura 2, que é um laboratório de Tecnologia e Inovação, localizado no interior do núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. Esse laboratório tem como objetivo a criação de produtos e serviços voltados para o comércio varejista, pautados na oferta para seus consumidores de mais vantagens e uma melhor experiência de compra, fortalecendo a concepção de transformação da empresa em uma companhia digital.

Figura 2 – Luizalabs



Fonte: Magazine Luiza (2021)

O Magazine Luiza, destaca-se ao incorporar estratégias inovadoras de marketing. Sua transição para o comércio eletrônico e a integração de lojas físicas e on-line ilustram uma abordagem eficaz no contexto *omnichannel*. A empresa investiu significativamente em sua presença digital, oferecendo uma plataforma de compras acessível e amigável, alinhada às demandas dos consumidores contemporâneos.

No contexto do mercado varejista, as estratégias de marketing desempenham um papel fundamental na construção e manutenção da vantagem competitiva das empresas (Kotler; Armstrong, 2023). A abordagem *omnichannel* tem sido reconhecida

como uma forma eficaz de integrar os canais de venda, proporcionando uma experiência consistente e fluida para os consumidores (Verhoef *et al.*, 2015).

O Magazine Luiza ilustra a importância de uma abordagem holística no marketing varejista. Suas estratégias inovadoras abarcam uma variedade de canais para alcançar e engajar os consumidores. As campanhas publicitárias, parcerias estratégicas e experiências em lojas físicas e no ambiente on-line são elementos fundamentais que contribuem para a posição de destaque da empresa no mercado brasileiro.

4.3 Ações do Magalu no início da pandemia

Em 2019, a companhia contava com 1.113 lojas físicas em 819 cidades, abrangendo 21 estados do país, e que contavam com o diligente crescimento de centros avançados para a distribuição das mercadorias, tanto para as lojas físicas quanto para aquelas vendidas por meio on-line. Nesse ano, suas vendas totais atingiram o valor de 27,3 bilhões de reais.

A empresa optou por investir na estratégia de crescimento exponencial, o que a levou a atingir um nível de expansão que multiplicou sua abrangência e tamanho, implicando positivamente em sua economia digital.

Desde 2011, a empresa é listada na BM&FBOVESPA, o que demonstra sua influência tanto no mercado varejista como no mercado de ações. Com o surgimento da pandemia do COVID-19, a companhia adotou algumas medidas visando adequar-se à nova realidade, como o processo de aceleração da expansão digital, a facilitação dos meios de pagamento em seu aplicativo e a implantação do Parceiro Magalu. Essas ações foram tomadas com o objetivo de aprimorar constantemente seus canais de atendimento on-line, buscando adaptar-se ao período de isolamento e alavancar suas vendas.

No relatório de administração do Magazine Luiza, publicado em 2020, que elencava suas iniciativas frente à pandemia da COVID-19, foi destacado que o período de isolamento social foi considerado "[...] épico e de resultados extraordinários, mas sobretudo de profundas e inexoráveis mudanças no mercado e no modelo de negócio" (Magazine Luiza, 2020). Nesse intervalo, a empresa entrou para o *ranking* das dez empresas brasileiras que geraram resultados positivos para a sociedade durante a pandemia, ao contribuir para causas ambientais e sociais.

Antes mesmo da imposição das medidas de distanciamento social, a empresa já direcionava investimentos consideráveis para o ambiente digital, por meio de aquisições de plataformas on-line. Em fevereiro de 2020, concretizou a compra da Estante Virtual, um dos maiores *marketplaces* de livros no Brasil. Esta aquisição estava alinhada à estratégia do Magalu de expandir seu alcance para outras categorias do comércio eletrônico. Além disso, a Estante Virtual é reconhecida por sua atuação no segmento de vendas de livros, movimentando mais de R\$ 120 milhões em vendas por meio de sua plataforma em 2019, de acordo com o relatório de aquisição apresentado pelo Magazine Luiza.

No decorrer do ano de 2020, as iniciativas para estabelecer uma conexão sólida entre o consumidor e o Magalu foram intensificadas, especialmente devido ao distanciamento social, que tornou o contato com os clientes viável somente por meio das mídias sociais.

Dentre as inúmeras ações praticadas pela Magazine Luiza durante a pandemia, o ingresso de forma pioneira ao movimento #naodemita, com início em 1º de abril de 2020, se configurou de extrema importância para o momento, visto que preconizava assegurar o emprego de seus funcionários até o dia 1º de junho de 2020. Tendo bastante aceitação, contou com a adesão de inúmeras empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte, como construtoras, lojas de varejo, corretoras, entre outras.

Entretanto, devido à longa duração que teve a pandemia do COVID-19, o movimento não teve continuidade, tendo seu site retirado do ar, acarretando na revisão do número de funcionários. Contudo, em virtude do grande impacto que o movimento teve, proporcionou destaque às pequenas empresas no mercado.

O Magazine Luiza demonstrou um compromisso sólido durante o momento de crise, tomando medidas notáveis para preservar o emprego de seus mais de trinta e oito mil funcionários. A empresa adotou uma abordagem proativa, mantendo seus trabalhadores em um período em que muitas empresas enfrentavam dificuldades econômicas. Aqueles que estavam em período de experiência e não foram oficialmente contratados pela empresa receberam um auxílio no valor de R\$ 1 mil cada, destinado a auxiliar em suas despesas durante esse período desafiador.

Em abril de 2020, como parte de sua estratégia para enfrentar os desafios da crise, o Magazine Luiza anunciou reduções significativas nos salários de seus principais executivos. O presidente da empresa, Fred Trajano, e o vice-presidente de operações, Fabrício Bittar Garcia, tiveram seus salários reduzidos em 80%. Além

deles, 43 membros do Conselho de Administração e 12 diretores executivos tiveram seus vencimentos reduzidos em 50%, juntamente com uma diminuição de 25% nos salários dos demais diretores.

Para fortalecer sua posição financeira, a empresa emitiu debêntures, acrescentando ao seu capital inicial 7 bilhões de reais, com um acréscimo adicional de 800 milhões de reais. Além disso, o Magazine Luiza buscou renegociar contratos de aluguéis e prestação de serviços, visando otimizar suas despesas operacionais.

No esforço de manter os empregos de seus mais de 38.000 funcionários, a empresa tomou a iniciativa de antecipar as férias de cerca de vinte mil colaboradores. Além disso, adotou as disposições da Medida Provisória nº 936/2020, que instituiu o programa emergencial de manutenção de emprego e renda. Esse programa permitiu a redução da jornada de trabalho e a suspensão temporária dos contratos de trabalho dos funcionários por um período de até 60 dias, fornecendo um mecanismo crucial de proteção de empregos durante um momento economicamente desafiador. Conforme destacado no relatório divulgado pela empresa, essas e outras ações não apenas asseguraram que nenhum colaborador fosse dispensado, mas também viabilizaram a criação de oportunidades para a contratação de nove mil novos profissionais ao longo do ano de 2020.

Como parte de suas iniciativas voltadas para a saúde e bem-estar dos colaboradores, o Magazine Luiza implementou que os funcionários com mais de 60 anos, gestantes ou pessoas com comorbidades fossem afastados do serviço presencial para garantir sua segurança.

Além disso, a empresa adotou ações de apoio às famílias de seus colaboradores. Mães de filhos menores de 12 anos e pais de crianças com deficiência, que não se encontravam em regime de *home office*, tiveram o valor do "cheque-mãe" dobrado, passando de R\$ 250 para R\$ 500. Essa medida visava auxiliar os pais a contratarem alguém para cuidar de seus filhos durante o período de fechamento das escolas.

A empresa também disponibilizou recursos para cuidados de saúde, incluindo acompanhamento médico e psicológico on-line. Além disso, os funcionários passaram a ter acesso ao plano de saúde, vale-refeição e convênio com academias de ginástica. Foi estabelecido um "vale-livro" equivalente tanto para funcionários em jornada integral quanto parcial, independentemente de estarem em regime de *home office* ou afastados.

No que diz respeito aos colaboradores que continuaram a trabalhar presencialmente, o Magazine Luiza implementou o "vale-uber" como uma medida de proteção, permitindo o transporte dos funcionários e ajudando a evitar aglomerações nos transportes coletivos, garantindo, assim, a segurança da equipe.

Outra ação estratégica da empresa foi a criação da plataforma Parceiro Magalu, que possibilitava a comercialização de produtos de forma on-line. Essa plataforma oferecia suporte tanto para profissionais autônomos que buscavam uma renda extra quanto para comerciantes que tiveram suas lojas físicas fechadas e necessitavam manter o faturamento. Essa iniciativa foi dividida em duas frentes: a primeira direcionada aos proprietários de estabelecimentos físicos, que enfrentavam o desafio de manter suas lojas fechadas. Para superar essa situação, o Magalu ofereceu a oportunidade de estabelecerem uma presença on-line por meio do *marketplace* da empresa. A segunda frente visava apoiar os profissionais autônomos, os quais poderiam divulgar os produtos do Magazine Luiza através das redes sociais, obtendo uma comissão de 12% sobre cada produto vendido. Os participantes da segunda frente selecionavam produtos para divulgar por meio das redes sociais, atuando como afiliados do Magalu.

Essa estratégia foi integrada ao MaaS (Magalu as a Service), com mais de 20.000 pequenos varejistas cadastrados na plataforma, experimentando a potência da tecnologia. O propósito era ter uma ampla rede de vendedores distribuídos por todo o país, atuando como defensores da marca e promovendo os produtos através das redes sociais. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), essa abordagem é uma das formas mais eficazes de fortalecer a marca por meio do marketing digital, visto que os consumidores tendem a confiar nas recomendações de pessoas próximas, o que se reflete na confiança depositada na marca Magalu. Este projeto foi um dos principais impulsionadores do crescimento exponencial do *e-commerce* em 2020, resultando em um triplo aumento nas vendas.

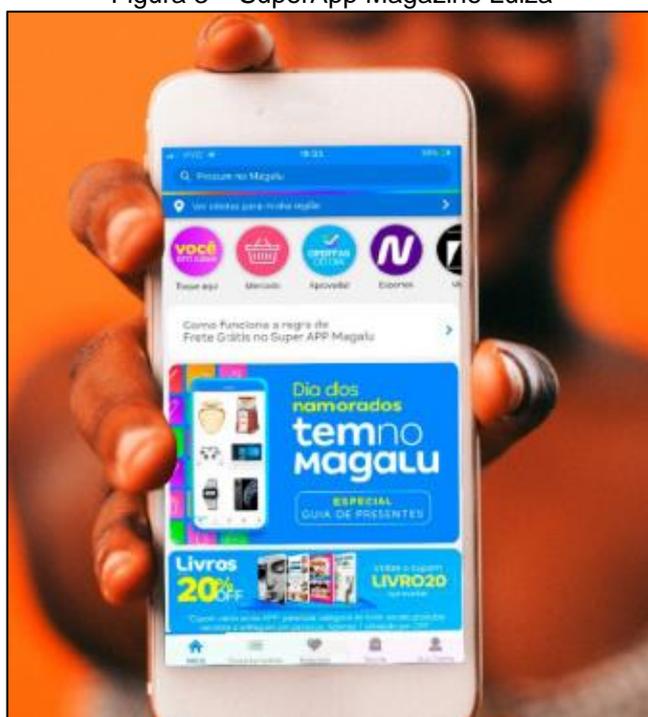
O estabelecimento de parcerias estratégicas foi um dos pilares fundamentais para o Magazine Luiza, especialmente a colaboração com a Netshoes, que integrou-se ao ecossistema da empresa nos primeiros meses de 2020. A Netshoes estabeleceu parcerias renomadas, como Adidas, Mizuno e Asics, oferecendo produtos *premium* na plataforma do Magazine Luiza.

Outra empresa no ecossistema, a Época Cosméticos, concentrou-se em itens como perfumes e cuidados pessoais, que experimentaram um aumento expressivo na

demanda durante o *lockdown*, conforme relatado nos resultados apresentados pela empresa no 1º trimestre de 2020. Essa estratégia resultou em um crescimento de vendas de 150% em comparação com 2019.

Além dos avanços dessas empresas no ecossistema, o investimento em *User Experience* (Experiência do Usuário) foi crucial. Foram introduzidas melhorias significativas na experiência de compra no SuperApp, incluindo filtros e funcionalidades específicas por categoria, resultando em uma apresentação mais eficaz dos produtos e, conseqüentemente, em um processo de compra mais intuitivo, favorecendo a fidelização do cliente, como consta na Figura 3.

Figura 3 – SuperApp Magazine Luiza



Fonte: Magazine Luiza (2021)

Esses investimentos na experiência do usuário contribuíram para o crescimento de usuários ativos, atingindo 21 milhões em abril, um aumento de 112% em comparação a 2019. Esse crescimento favoreceu o ingresso de novos consumidores e aumentou a frequência de compras.

O Magazine Luiza dedicou-se ao aprimoramento digital em todos os aspectos. No final de julho de 2020, adquiriu a Hubsales com o intuito de minimizar intermediários na cadeia varejista. Essa *startup* desenvolveu uma plataforma onde

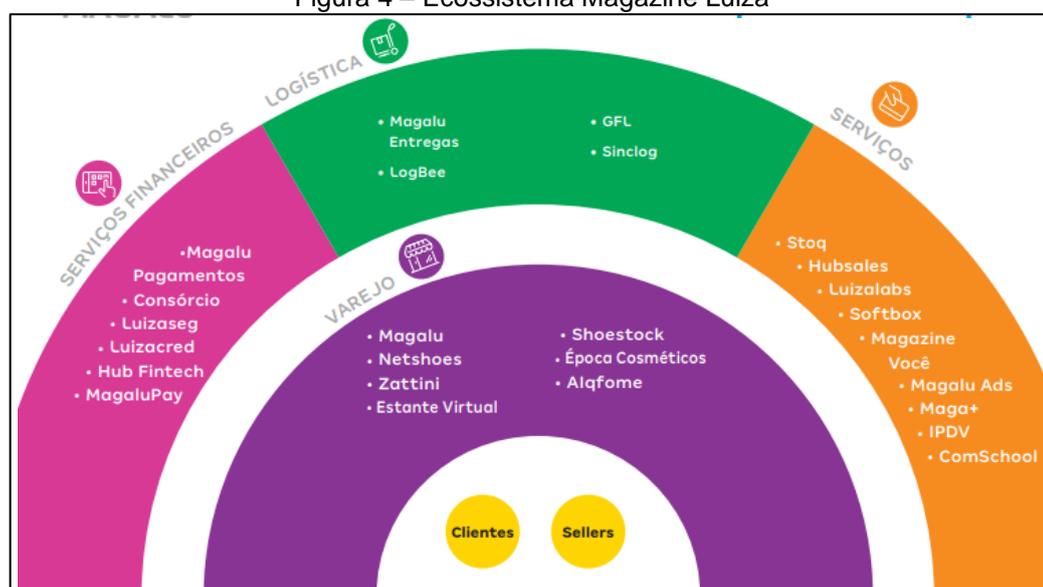
fabricantes oferecem suas mercadorias diretamente aos consumidores finais, integrando-se ao *marketplace* do Magazine Luiza.

Além disso, a empresa adquiriu o Canaltech, um site de educação em tecnologia, e a InlocoMedia, uma plataforma de mídia on-line. Essas aquisições buscaram ampliar a audiência e a eficácia do Magalu Ads, a ferramenta de anúncios da empresa. Com o Canaltech atraindo 24 milhões de visitantes únicos no site e 2,5 milhões no canal do Youtube, além de 792 mil seguidores nas redes sociais, a estratégia visa alcançar um total de 80 milhões de visitantes únicos mensais por meio de todos os canais digitais disponíveis.

Adicionalmente, foram realizadas aquisições relacionadas aos processos de vendas, como a GFL, empresa de logística fundamental para expandir o *ship from store* e melhorar a logística de coleta e entrega para os *sellers*, a Sincllog, uma plataforma tecnológica usada pela GFL, e a Stoaq, auxiliando pequenos e médios varejistas a diminuir os atritos durante o processo de compra.

Para otimizar a experiência do consumidor, o Magazine Luiza adquiriu o "aiqfome", uma plataforma de *delivery* de alimentos, expandindo os serviços oferecidos no SuperApp, e a ComSchool, que fornece cursos de capacitação digital, auxiliando outras empresas a se digitalizarem. Essas plataformas, integrantes do ecossistema do Magazine Luiza, conforme pode ser observado na Figura 4, foram essenciais para o aumento das vendas da empresa.

Figura 4 – Ecossistema Magazine Luiza



Fonte: Relatório Anual do Magazine Luiza (2020, p.18-19)

Essa ascensão nas vendas do Magazine Luiza é resultado de diversas estratégias digitais, atingindo diferentes nichos e fortalecendo a posição da empresa no mercado por meio de um estoque ágil que proporciona uma experiência de compra satisfatória aos clientes.

Outro aspecto crucial foi o fortalecimento do *e-commerce*. Através de uma estratégia de marketing digital, a empresa criou a personagem "Lu", como consta na Figura 5, uma influenciadora virtual 3D, presente em plataformas como Twitter e Instagram, aproximando-se do público e estabelecendo uma conexão emocional com os consumidores.

Figura 5 – Lu, do Magalu



Fonte: Relatório Anual do Magazine Luiza (2020, p.15)

Durante a quarentena, a presença da Lu foi essencial para gerar empatia no público e influenciá-los, de forma sutil, a adquirir produtos do Magalu. A empresa também firmou parcerias com influenciadores digitais de destaque no Instagram, como Anitta e GKAY, reconhecendo a importância do meio digital para manter a posição do Magazine Luiza como uma das empresas mais valiosas do Brasil.

Essas ações estão diretamente relacionadas à necessidade de tornar a marca interessante para os consumidores, que buscam não apenas o produto, mas também a experiência. Kotler (2017) destaca que, na era digital, os consumidores buscam interações e as marcas que se humanizam têm maior apelo. Marcas que apresentam

uma personalidade próxima do público tendem a ter mais sucesso na aquisição de clientes.

4.4 Análise das estratégias de marketing digital adotadas pela Magalu na pandemia

O crescimento da Magalu é inegável e tem como característica principal a velocidade. A companhia levou apenas 43 anos para atingir um faturamento de 1 bilhão de reais em vendas em suas lojas físicas desde a sua fundação. Em apenas 10 anos, alcançou o mesmo montante em seu *e-commerce*, e em apenas 2 anos, atingiu esse valor em seu *marketplace* após sua implantação.

O fato é que, mesmo com o cenário de caos instaurado, a Magalu continuou a se manter como uma empresa bem-sucedida. Advinda da transformação digital iniciada em 2019, nesse período pandêmico, a empresa deu início a um novo ciclo estratégico pautado na elaboração de um *marketplace* multicanal. Esse se configuraria como o principal canal de entrada de milhares de varejistas tradicionais no âmbito digital, além da ampliação do catálogo de produtos ofertados a seus clientes. Em 2020, suas vendas totais chegaram a 43,5 milhões de reais e, em 2021, a 55,6 milhões de reais, além de ter realizado inúmeras aquisições durante o período de crise. Assim, é perceptível que, mesmo diante do cenário de caos e incerteza, o Magazine Luiza conseguiu se manter e crescer por meio de suas estratégias de marketing digital, apoiadas em suas plataformas on-line.

No primeiro trimestre de 2020, a rede de lojas do Magazine Luiza foi afetada pelas restrições decorrentes da pandemia, resultando no fechamento de suas unidades físicas. Durante esse período desafiador, a empresa registrou uma receita líquida de R\$ 5,2 bilhões, representando um crescimento notável de 20,9% em comparação ao primeiro trimestre de 2019. Este desempenho ascendente foi impulsionado pelo vigoroso aumento do comércio eletrônico da companhia, em conjunto com o desempenho satisfatório das lojas que operavam antes do *lockdown* no Brasil. Esses dois fatores desempenharam um papel crucial na mitigação dos impactos negativos resultantes do fechamento das lojas físicas.

No entanto, mesmo com o crescimento na receita, o EBITDA do Magalu no período foi de R\$ 332,6 milhões, apresentando uma diminuição de 15,9% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse declínio pode ser atribuído, em parte, ao

aumento das despesas relacionadas à consolidação da Netshoes, à aquisição de novos clientes e aos investimentos direcionados à preservação dos empregos dos colaboradores. O lucro líquido também foi impactado negativamente, registrando uma queda de 76,7% em comparação ao primeiro trimestre de 2019, resultando em uma margem líquida de 0,6%, o que representa uma diminuição de 2,5 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Estes dados evidenciam um cenário no qual o aumento das despesas teve um impacto direto na redução do lucro líquido da empresa, em uma tentativa de proteger suas operações durante um período desafiador.

O segundo trimestre apresentou resultados mais promissores, impulsionados pelas aquisições estratégicas que contribuíram para o aumento das vendas e o fortalecimento da marca. O período foi marcado por um aumento significativo no faturamento total da empresa, atingindo a marca de R\$ 8,6 bilhões, representando um crescimento de 49,1% em relação ao período anterior. É relevante observar que o *e-commerce* registrou um aumento expressivo de 181,9% nas vendas totais, enquanto as vendas nas lojas físicas apresentaram uma queda de 45,1%. Essa disparidade evidencia a crescente predominância do comércio eletrônico, principalmente devido ao fechamento parcial das lojas físicas. Com a reabertura gradual das lojas em junho, houve um incremento nas vendas, permitindo que a empresa se destacasse como líder no setor varejista em termos de volume de vendas neste trimestre.

O crescimento robusto do *e-commerce* foi solidificado pela adaptação dos hábitos de consumo e pela expertise do Magalu em oferecer uma experiência multicanal aos seus clientes. De acordo com dados do Ebit, o comércio eletrônico formal no Brasil registrou um crescimento de 70,4%, enquanto o Magalu expandiu suas operações 2,6 vezes mais do que o mercado, alcançando a liderança no segmento formal. Este avanço foi impulsionado pelo desempenho excepcional do aplicativo, que contabilizou aproximadamente 30 milhões de usuários ativos mensais. A otimização do SuperApp contribuiu significativamente para a fidelização dos clientes e para o aumento das vendas, demonstrando a eficácia da estratégia de aprimoramento da jornada do consumidor adotada pela empresa.

No terceiro trimestre de 2020, ocorreu a consolidação e expansão das estratégias implementadas nos primeiros meses do ano. Este período se destacou como o de maior crescimento trimestral na história da empresa, registrando um notável aumento de 81% nas vendas totais em comparação ao ano anterior, totalizando um volume de R\$ 29 bilhões entre janeiro e setembro.

É relevante ressaltar não apenas o crescimento expressivo das vendas totais, mas também o avanço do comércio eletrônico formal (1P) e do *e-commerce* total (1P+3P) ao longo dos trimestres, particularmente em 2020. Enquanto em 2019 o crescimento desses segmentos foi evidente, porém com variações modestas, o ano de 2020 revelou saltos significativos, refletindo o impacto das ações implementadas pela empresa na vantagem competitiva em relação aos concorrentes diretos do Magalu. Mesmo enfrentando o fechamento de grande parte de suas lojas, a empresa manteve um faturamento substancial por meio das vendas on-line e da ampliação do *marketplace*. Este crescimento exponencial e consistente resultou em um lucro líquido de R\$ 216 milhões no terceiro trimestre de 2020, representando um incremento de 70% em relação ao mesmo período de 2019.

Ainda no terceiro trimestre de 2020, o aumento do comércio eletrônico, responsável por 66% das vendas totais da empresa, foi impulsionado por investimentos robustos em tecnologia, concomitante à redução nos investimentos em reformas e abertura de novas lojas. Estes investimentos fortaleceram a equipe de Tecnologia e Informação (TI) do Luizalabs, encarregada de aprimorar a experiência do cliente no ambiente do Magalu. Esta equipe desempenhou um papel essencial na integração de novas empresas ao SuperApp, buscando torná-lo completo e retendo os clientes dentro do ecossistema da empresa. Esta estratégia de investimento tecnológico foi uma manifestação do uso do marketing em benefício da empresa, com uma comunidade de vendedores que cresceu para 40 mil indivíduos no terceiro trimestre, utilizando o MagaluAds para fortalecer as vendas.

Todas essas ações desempenharam um papel crucial na consolidação e fortalecimento do caixa da empresa, evidenciando um aumento de 80% em relação ao ano anterior. O crescimento nas vendas totais possibilitou a proteção do caixa, demonstrando a eficácia das estratégias adotadas.

A análise realizada neste estudo possibilitou observar a significativa relevância do marketing digital no contexto das vendas do Magalu. As vendas totais, abrangendo o comércio eletrônico tradicional, o *marketplace* e as lojas físicas, apresentaram um crescimento de 81,2%, totalizando R\$ 12,4 bilhões no terceiro trimestre. Este resultado refletiu um aumento de 148,5% no comércio eletrônico total e 18,3% nas vendas em lojas físicas. Mesmo diante do fechamento parcial em julho e agosto, as aquisições realizadas nos meses anteriores tiveram impacto direto no aumento das vendas on-line, compensando o fechamento completo das lojas em março e o

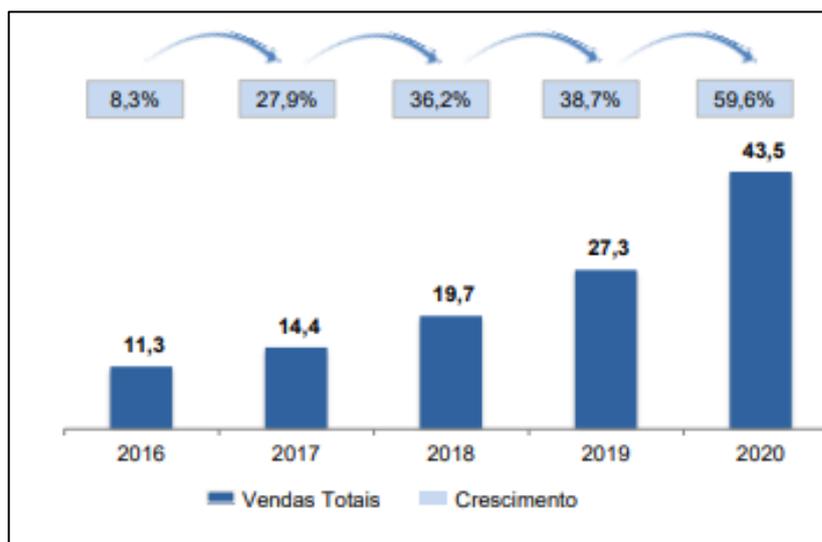
fechamento parcial nos meses seguintes. O foco em aprimorar a experiência do cliente nas compras on-line fortaleceu a marca e, aliado ao crescimento das vendas e à proteção do capital, levou a empresa a ascender no *ranking*, posicionando-se como a quarta empresa mais valiosa do Brasil.

O comércio eletrônico formal no Brasil registrou um crescimento significativo de 43,5% no terceiro trimestre de 2020, e o Magalu conseguiu superar esse resultado, expandindo três vezes mais que o mercado. Nesse período, as vendas no *e-commerce* tradicional avançaram 149,5%, enquanto o *marketplace* contribuiu com R\$ 2,1 bilhões, um crescimento de 145,4%.

Estes dois fatores representaram uma posição sólida no mercado digital, em detrimento da excelente performance do aplicativo, que atraiu cerca de 30 milhões de usuários ativos mensais. Bem como, conforme relatório administrativo do Magazine Luiza de 2020, o aumento expressivo nas vendas totais foi fundamental para um ganho anual de 5,1 pontos percentuais de *marketshare*, segundo dados da GFK em 2020.

Com um foco consistente em expandir sua participação de mercado, o Magazine Luiza (Magalu) registrou um crescimento significativo em suas vendas totais em 2020. Esse crescimento abrangeu todas as vertentes do negócio, incluindo lojas físicas, *e-commerce* com estoque próprio (1P) e *marketplace* (3P). As vendas totais atingiram R\$ 43,5 bilhões, representando um aumento de 59,6%, conforme consta no Gráfico 1. Esse desempenho foi impulsionado por um notável crescimento de 130,7% nas vendas do *e-commerce*, em comparação com um crescimento de 76,0% em 2019, e um aumento de 0,6% nas vendas nas lojas físicas, apesar do fechamento temporário de lojas ao longo do ano devido à pandemia. Vale ressaltar que a abertura de 191 novas lojas nos 12 meses contribuiu para um crescimento total das lojas físicas de 7,9 pontos percentuais.

Gráfico 1 – Evolução de vendas totais (R\$ bilhões)



Fonte: Relatório de Administração Magazine Luiza (2020, p.9)

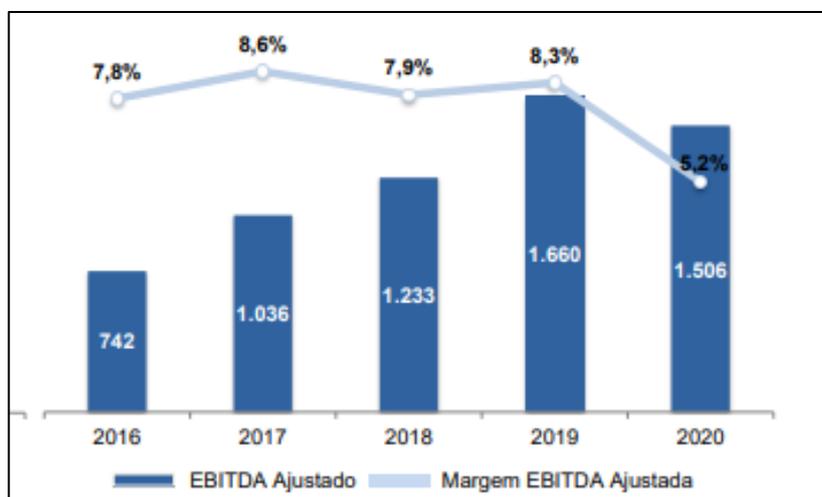
O *e-commerce* do Magalu cresceu em um ritmo excepcional, com um aumento de 130,7% em 2020, superando significativamente o crescimento médio do mercado, que foi de 41,4% (E-bit). O *e-commerce* representou 65,6% das vendas totais, destacando a transformação do modelo de negócios. As vendas no *e-commerce* com estoque próprio cresceram 122,6%, e o *marketplace* contribuiu com vendas adicionais no valor de R\$ 7,7 bilhões. O sucesso do aplicativo da empresa, que atingiu 33 milhões de usuários ativos, e a expansão do *marketplace*, juntamente com entregas mais rápidas e uma experiência aprimorada, continuaram a impulsionar o ganho de participação de mercado.

Em relação à margem bruta e despesas operacionais, o lucro bruto ajustado cresceu 29,9% em 2020, atingindo R\$ 7,5 bilhões. O crescimento expressivo das vendas on-line resultou em uma maior participação do *e-commerce* nas vendas totais, passando de 45,3% em 2019 para 65,6% em 2020, o que levou a uma diminuição da margem bruta ajustada de 29,1% para 25,8%. As despesas operacionais ajustadas representaram 21,0% da receita líquida, um valor praticamente estável em relação a 2019, mesmo com o fechamento temporário das lojas físicas durante o ano em função da pandemia.

O EBITDA ajustado atingiu R\$ 1,5 bilhão em 2020, impulsionado pelo crescimento das vendas. No entanto, investimentos adicionais em melhorias no nível de serviço impactaram a margem EBITDA ajustada, que caiu de 8,3% em 2019 para 5,2% em 2020, conforme Gráfico 2. O lucro líquido ajustado alcançou R\$ 377,8

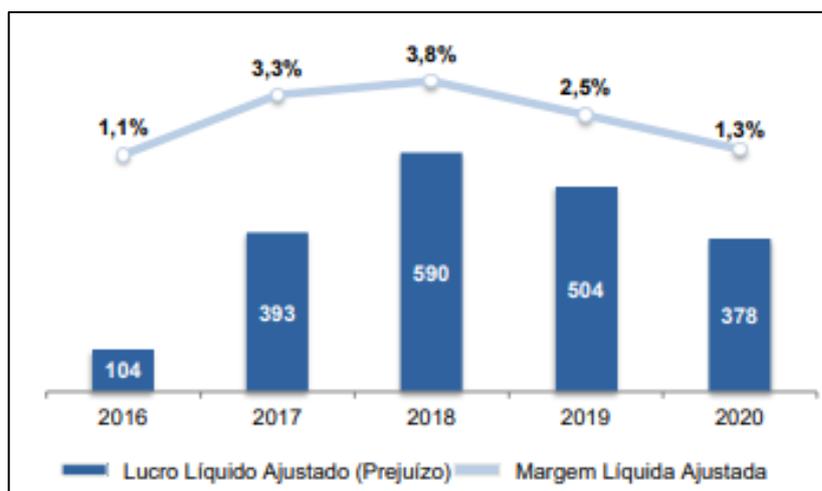
milhões em 2020, com uma margem líquida de 1,3%, como pode ser observado no Gráfico 3.

Gráfico 2 – Evolução do EBITDA ajustado (R\$ bilhões)



Fonte: Relatório de Administração Magazine Luiza (2020, p.9)

Gráfico 3 – Evolução do lucro líquido ajustado (R\$ bilhões)



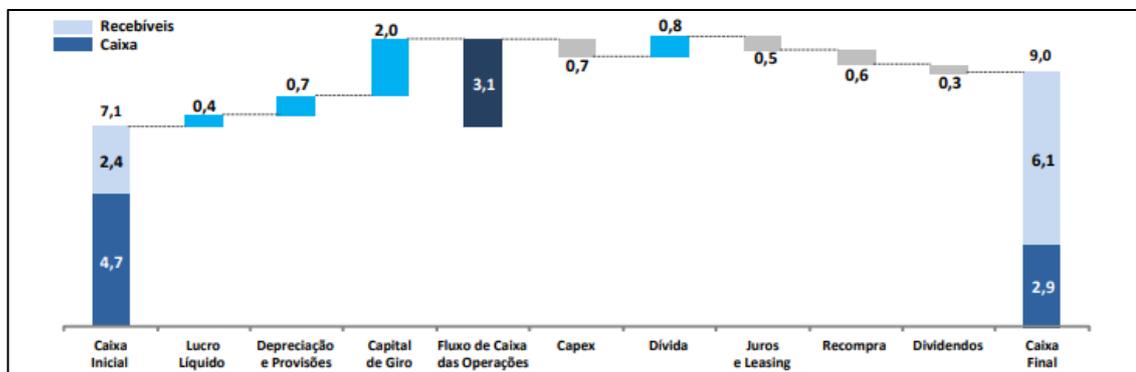
Fonte: Relatório de Administração Magazine Luiza (2020, p.9)

A empresa demonstrou uma forte geração de caixa operacional, atingindo R\$ 3,1 bilhões em 2020, resultado de seu desempenho positivo e da gestão eficaz do capital de giro. O retorno sobre o capital investido (ROIC) alcançou 16% nos últimos 12 meses.

Quanto à sua posição financeira, a empresa registrou um aumento significativo no caixa líquido ajustado, que subiu de R\$ 6,3 bilhões em dezembro de 2019 para R\$ 7,3 bilhões em dezembro de 2020. A posição total de caixa da empresa atingiu R\$ 9,0

bilhões, considerando caixa, aplicações financeiras e recebíveis de cartão de crédito disponíveis, conforme consta no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Fluxo de caixa 2020 (R\$ bilhões)



Fonte: Relatório de Administração Magazine Luiza (2020, p.9)

O Magazine Luiza é uma das maiores plataformas de varejo multicanal do Brasil, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços a clientes de todas as classes sociais. Com uma presença geográfica sólida, em 2020 a empresa operava em 21 estados, com 23 centros de distribuição e 40 *cross-dockings* estrategicamente posicionados. A empresa atendia mais de 33 milhões de clientes ativos e empregava mais de 38 mil colaboradores, reforçando sua posição de destaque no mercado brasileiro.

O marketing digital desempenhou um papel essencial na retenção desses usuários na plataforma, e a aquisição de organizações para o ecossistema Magalu contribuiu para sua permanência dentro do SuperApp. A experiência do usuário foi aprimorada, tornando a compra on-line mais acessível ao cliente, através de entregas rápidas e de uma vasta gama de produtos no *marketplace*. Paralelamente a esses fatores, a empresa se engajou em um diálogo próximo com os consumidores por meio das redes sociais, resultando diretamente no aumento das vendas.

Kotler (2017) enfatiza a importância de considerar os consumidores como colegas e amigos da marca, defendendo que uma marca autêntica e transparente é fundamental para gerar confiança nos consumidores. Essa abordagem se assemelha à estratégia adotada pelo Magalu. Além disso, o autor ressalta que a maioria das decisões de compra é influenciada por aspectos sociais, tornando a experiência de compra mais do que uma mera transação.

Estudos como o de Michelin *et al.* (2018) corroboram sobre a relevância da digitalização nas vendas do Magazine Luiza e de outras empresas varejistas. O

marketing digital se destaca como um dos principais impulsionadores do faturamento da organização, e segundo Michelin *et al.* (2018), principalmente para produtos de alto valor, os quais são predominantemente comercializados pela internet, tornando-se o canal mais viável. Ademais, a empresa fornece um atendimento de qualidade que otimiza a experiência do usuário, entregando informações claras durante a compra e um suporte eficiente por meio do SAC. Todos esses fatores representam estratégias de vendas on-line que demandam o planejamento coordenado entre a equipe de TI e os demais gestores.

Kotler (2017) também destaca a eficácia da combinação de diversos canais de comunicação, citando o exemplo da Macy's, uma grande loja nos Estados Unidos, que constatou que os clientes mais valiosos são aqueles que utilizam a abordagem multicanal. O autor ressalta que os consumidores se engajam mais quando têm à disposição diversas opções de canais de vendas, permitindo-lhes efetuar a compra no momento desejado.

Todos os dados apresentados evidenciam a estreita relação entre o investimento em tecnologia, a melhoria da experiência do cliente e o aumento das vendas, especialmente no *e-commerce*. A transição da empresa para o modelo digital resultou na transformação da companhia em uma empresa digital com presença em pontos físicos de venda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto da pandemia da COVID-19 revelou o marketing digital como um instrumento indispensável para a resiliência e adaptação das empresas. Este estudo sublinha a significância do marketing digital como um diferencial crucial durante crises, capacitando organizações a manterem sua presença, engajamento e até mesmo expandirem suas operações em um cenário restritivo e desafiador. A análise detalhada dos impactos do marketing digital durante este período extraordinário destaca não apenas sua capacidade de conectar marcas aos consumidores em momentos de distanciamento físico, mas também ressalta sua eficácia na construção de relacionamentos duradouros e na geração de valor para ambas as partes envolvidas. Este estudo confirma que o marketing digital não apenas proporcionou continuidade aos negócios, mas também emergiu como um alicerce fundamental para a resiliência e adaptação das empresas em tempos de incerteza.

Durante o período pandêmico, o Magazine Luiza (Magalu) se viu diante do desafio de enfrentar as consequências da pandemia de COVID-19. Em uma decisão inédita após mais de seis décadas de operação, a empresa optou pelo fechamento temporário de todas as suas lojas físicas, resultando na realocação de milhares de colaboradores para o trabalho remoto. Para enfrentar essa crise, a empresa estabeleceu três prioridades de maneira emergencial: a preservação da saúde e segurança de todas as partes envolvidas, a continuidade das operações e a manutenção dos empregos. Notavelmente, essas prioridades estavam interligadas, uma vez que o fracasso em qualquer uma delas poderia resultar em consequências adversas para todas as áreas.

A partir do mês de março, a empresa adotou uma série de ações em resposta à crise, que se desenrolaram ao longo de vários meses. Uma dessas ações incluiu a redução dos salários de diretores e conselheiros, a implementação da Medida Provisória 936/2020, que permitiu a suspensão de contratos de trabalho e a redução de jornada e salários, além de renegociar contratos de aluguel e prestação de serviços. Para fortalecer ainda mais sua posição financeira, o Magalu emitiu debêntures no valor de 800 milhões de reais.

Nesse contexto, a digitalização emergiu como uma estratégia crucial para a sobrevivência e recuperação dos negócios. O Magalu acreditou que, em um mundo cada vez mais conectado, a inclusão social estava intrinsecamente ligada à inclusão

digital. Portanto, em abril, lançou o Parceiro Magalu, uma plataforma digital intuitiva que permitiu que empresas tradicionais, impactadas pelo fechamento de suas operações devido à pandemia, ingressassem no comércio eletrônico. Em menos de um ano, 14.000 parceiros aderiram ao ecossistema do Magalu, representando uma transformação significativa no varejo.

Com o intuito de garantir o acesso dos clientes a itens essenciais, o Magalu ampliou a categoria de mercado em sua plataforma, enfatizando alimentos não perecíveis e produtos de higiene e limpeza, oferecendo entregas isentas de custos de frete.

Essas ações coordenadas resultaram em resultados tangíveis. No segundo trimestre, as vendas totais do Magalu cresceram 49%, enquanto o *e-commerce* avançou impressionantes 182%. O terceiro trimestre apresentou o maior crescimento da história da empresa, com um aumento de 81%, impulsionado pela força do digital e pela reabertura parcial das lojas físicas.

Em apenas seis meses, a empresa adquiriu dez outras empresas, todas se encaixando estrategicamente em seu ecossistema de negócios. Isso demonstra sua capacidade de adaptação e inovação em tempos desafiadores.

No último trimestre do ano, mesmo com a reabertura total das lojas físicas, o *e-commerce* continuou a crescer de maneira substancial, dobrando seu tamanho em comparação ao ano anterior (com um crescimento de 120%). As vendas nas mesmas lojas também avançaram 11% no período, apesar da redução pela metade do auxílio emergencial. Isso resultou em um excedente de caixa de 2 bilhões de reais no período, e um aumento de 40% no lucro líquido. A pandemia de COVID-19 trouxe à tona a importância das questões relacionadas ao meio ambiente, ao bem-estar social e à governança (ESG) para empresas em todo o mundo.

Nesse contexto, a ênfase inicial da empresa se voltou para o aspecto "social" do ESG. O compromisso de não demitir durante os meses mais críticos da pandemia, bem como a inclusão de milhares de empreendedores em sua plataforma digital, destacam seu esforço em mitigar crises agravadas pela pandemia. A empresa também se posicionou contra a violência doméstica, facilitando denúncias por meio do SuperApp.

Ser sustentável também significa promover a diversidade dentro da empresa. Após a identificação de desequilíbrios na representatividade de pessoas negras na

liderança da empresa, o Magalu se comprometeu a resolver esse problema, reconhecendo a necessidade de uma abordagem mais inclusiva.

O Magazine Luiza exemplifica a importância de estratégias de marketing adaptáveis e centradas no cliente para o sucesso no mercado varejista. Suas práticas inovadoras não apenas impulsionaram o crescimento da empresa, mas também influenciaram o panorama do varejo no Brasil. A combinação de abordagens *omnichannel*, inovação em campanhas de marketing e personalização baseada em dados oferece *insights* valiosos para empresas que buscam se destacar em um ambiente competitivo e em constante evolução.

Em resumo, o Magazine Luiza enfrentou a pandemia de COVID-19 com uma série de medidas estratégicas que incluíram a digitalização, a expansão do *e-commerce*, a diversificação de seu portfólio e um compromisso sólido com questões ESG e diversidade. Essas ações refletem a capacidade da empresa de se adaptar a cenários desafiadores e sustentar seu crescimento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, C. **Os 8 Ps do Marketing Digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 94-102, 2000.

AMITRANO, Cláudio Roberto; MAGALHÃES, Luís Carlos G. de; SILVA, Mauro Santos. **Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da Pandemia Covid-19: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha**. 2020.

ARANTES, Vivianne Dantas. **E-COMMERCE: A expansão do setor no Brasil e o comportamento do consumidor**. Dissertação (Especialista em Estética e Gestão de Moda) - Universidade de São Paulo - Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moda/monografias/vivianne%20dantas.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

CASTELLAR, Guilherme Batistella; QUERIDO, Mateus Ferreira Rumbelsperger. **Rumo ao topo: o impacto da transformação digital no valor de mercado do Magazine Luiza**. Anais do VIII SINGEP – São Paulo, 2020.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IC6WmnOV4kC&oi=fnd&pg=PR17&dq=+COBRA,+Marcos.+Administra%C3%A7%C3%A3o+de+Marketing+no+Brasil&ots=Pwz1-XSL1h&sig=OD29Z6DYxzW1eKSCyVN5kYmGDHs#v=onepage&q=COBRA%2C%20Marcos.%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%20no%20Brasil&f=false>. Acesso em: 28 ago. 2023.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/O_Novo_Marketing/XRe4Cs5c8Y4C?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=.+Em+ambos+os+casos,+tanto+consumidores+quanto+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+passam+a+atuar+como+parte+de+um+mercado+global&pg=PA41&printsec=frontcover. Acesso em: 13 out. de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE –CNS. **Lockdown versus distanciamento social**. 2020. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/1164-lockdown-cnsdefende-distanciamento-social-mais-rigorous>. Acessado em: 10 set. de 2023.

CRUVINEL, I. **Marketing digital em tempos de pandemia digital**. Gestão & Tecnologia Faculdade Delta, Goiânia, v. 1, jan./ jun. 2020. Disponível em: <http://faculadadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57/44>. Acesso em: 30 ago. 2023

CRUZ, Cleide A. B.; SILVA, L. L. Marketing digital: Marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, v.7, n.2, Araguaína, 2014.

DEVENS, Gabriela Rossi. **A construção da confiança na decisão de compra online**. Dissertação (Mestrado em gestão empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19963>. Acesso em: 07 set. 2023

DRUCKER, P. **Os fundamentos da administração**. São Paulo. 2000.

EHRENBERG, K. C.; SOUZA, R.F. **Comunicação mercadológica em mídias digitais e o consumidor/internauta**. Acta Científica, v. 21, n 2, p. 33-44. Outubro. 2012.

FAUSTINO, Paulo. **Marketing Digital na Prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos**. São Paulo: DVS Editora, 2019.

GABRIEL, M.; KISO, R. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2020.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P. **Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade**. In: KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 18ª ed. Bookman Editora. Porto Alegre. Livro digital. 2023. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Princ%C3%ADpios_de_Marketing/le-yEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 22 set. 2023

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Alta Books, 2021.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Campus, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante. 2021.

KOTLER, P. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MAGAZINE LUIZA. **Nossa história**. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>. Acesso em: 21 out. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Central de Resultados**. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUvng==&linguagem=pt>. Acesso em: 22 out. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Anual e Sustentabilidade**. 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual-e-Sustentabilidade?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==&linguagem=pt#>. Acesso em: 22 out. 2023.

MARQUES, Vasco. **Marketing Digital de A a Z**. 3ª ed. Digital 360. 2022. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=_cgQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA26&dq=principais+objetivos+das+estrat%C3%A9gias+de+marketing+digital&ots=P5JyYaxLxS&sig=W3HDacP9mxXrKCNa57C5Fw9xclU#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 02 nov. 2023

MARTINEZ, Bruno. **Comércio on-line dispara em 6 meses e aumenta o faturamento das vendas no varejo**. Showmetech Corporate. 2020. Disponível em: www.showmetech.com.br/comercio-on-line-aumenta-as-vendas-no-varejo/. Acesso em: 20 out. 2023.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

MICHELON, Lais Leite; FAORO, Roberta Rodrigues; MIRI, Daniel Hank; et.al. **Estudo de Caso: O Marketing Digital na Rede Magazine Luiza**. Programa de pós-graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2018.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE-OPAS. **Histórico da pandemia de COVID-19**. s/d. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 15 set. 2023

O'REILLY, T. **Design patterns and business models for the next generation of software**. 2009.

PINHEIRO, Aurilene Figueiredo; MACÊDO, Maria Erilucia Cruz. **Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19**. Id on Line Rev.Mult. Psic., Maio/2021, vol.15, n.55, p. 194-205. ISSN: 1981-1179.

REZ, R. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. São Paulo: DVS Editora, 2016.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo, Autêntica Business, 2018.

ROSA, Renato de Oliveira; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. **A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 6, n. 2, 2017.

SCHALLMO, D, WILLIAMS, C. A AND BOARDMAN, L. **Digital Transformation Of Business Models Best Practice, Enablers, And Roadmap'**. *International Journal of Innovation Management*, 21(8). 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. SEBRAE. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-decoronavirus-nos-pequenosnegocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 set. 2023

Silva, N.C.R.A. **Jornada de Consumo no Mercado Educacional Privado: proposta de estratégias de comunicação mercadológica para instituição de ensino superior Centro Universitário UNDB**. São Luís, 2021. Dissertação. (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal do Maranhão.

SOLOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11 ed. São Paulo: Bookman, 2016.

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

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e E-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., & INMAN, J. J. **From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing**. *Journal of Retailing*. 2015.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos do Marketing Estratégico**. Grupo Almedina, 2020.