

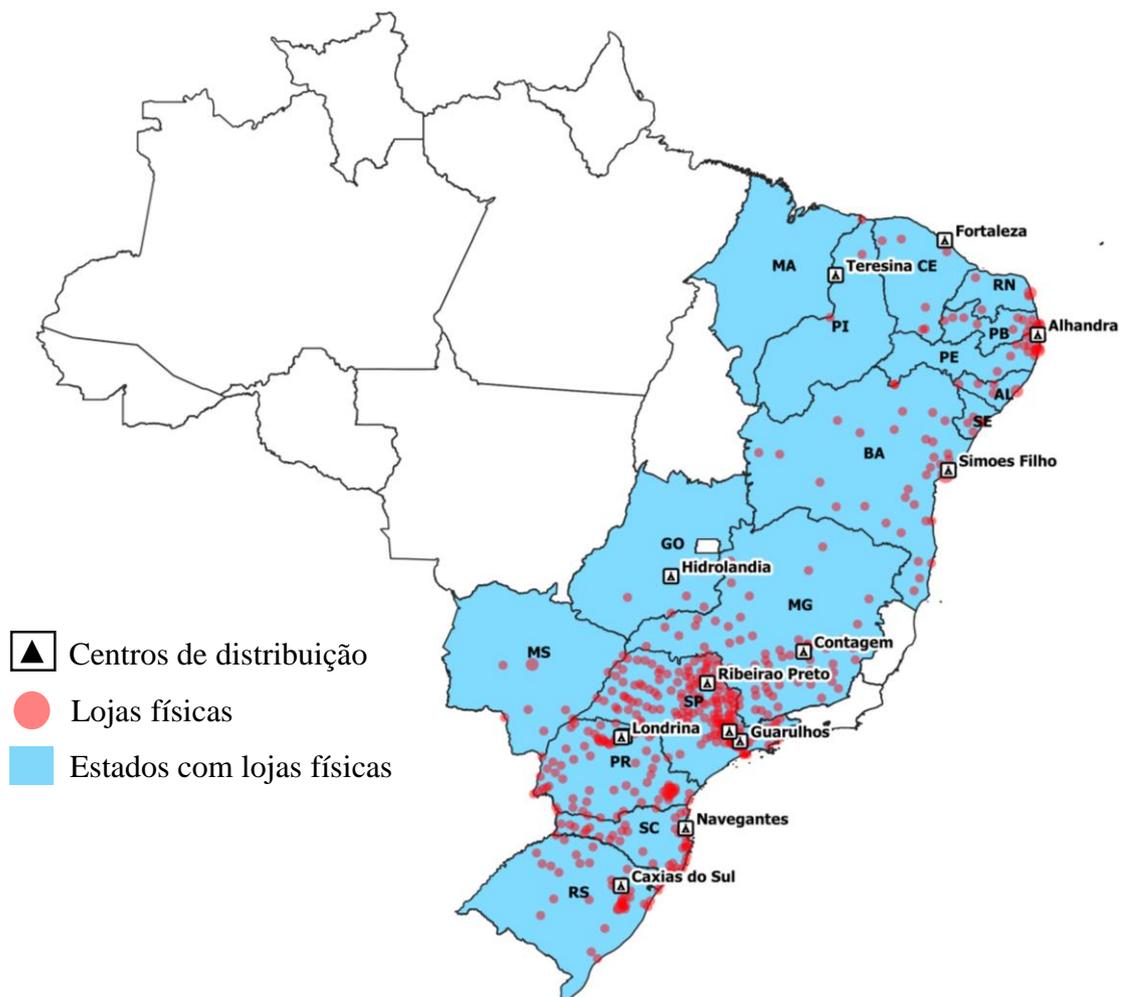
# Case Magazine Luiza

## A Magazine Luiza

A história da Magazine Luiza começou no ano de 1957, com a fundação de uma loja de presentes na cidade de Franca (SP) por Luiza e Pelegrino Donato. Com o passar dos anos, a singela loja de presentes apresentou um crescimento significativo, e, em 1976, com a aquisição das Lojas Mercantil, foi capaz de abrir filiais em cidades do interior de São Paulo, e, em 1983, em cidades do Triângulo Mineiro.

Em 1991, Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora Luiza Trajano Donato, assumiu a liderança da organização, quando se iniciou o chamado “Novo Ciclo” da companhia. No ano seguinte, são inauguradas as primeiras lojas virtuais da Magazine Luiza e, no ano 2000, é lançado o site de comércio eletrônico da empresa. Desde então, a Magazine Luiza veio registrando grandes crescimentos, tanto em rendimento, quanto no número de lojas. Hoje, segundo relatórios da empresa, existem 1.038 lojas espalhadas por grande parte do território nacional, que são abastecidas por 16 centros de distribuição.

**Figura 1 – Distribuição espacial da Magazine Luiza em 2019.**



**Fonte: Magazine Luiza (2019).**

# Case Magazine Luiza

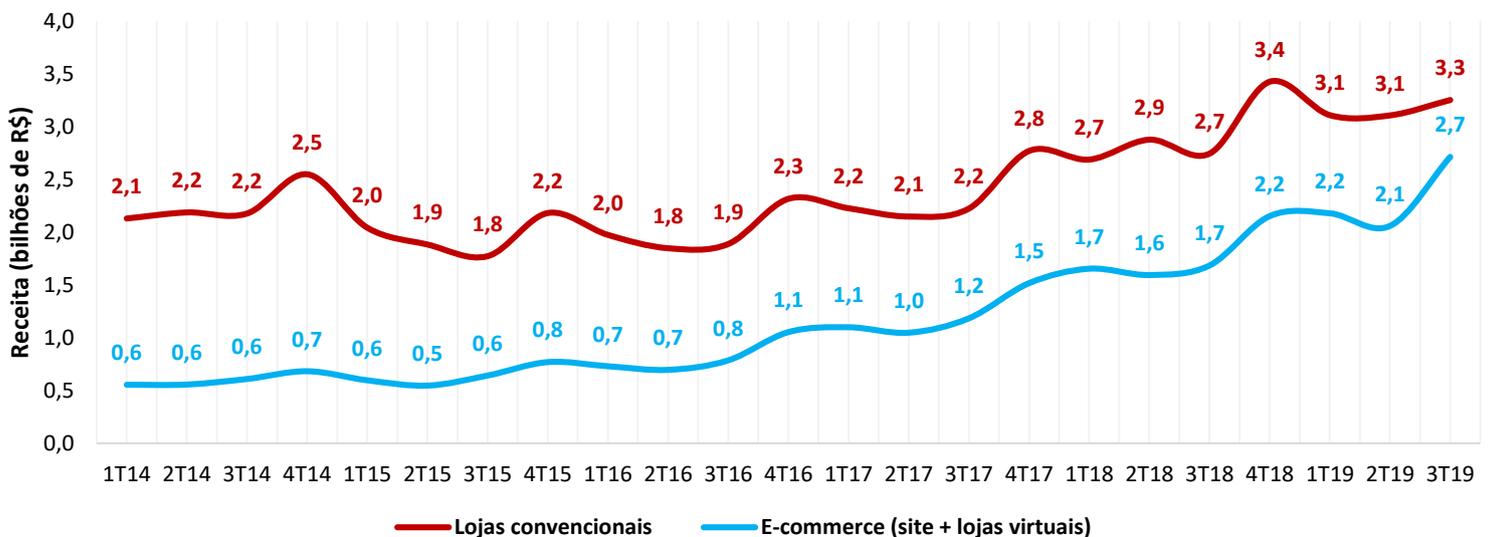
## A Magazine Luiza

No Brasil, a Magazine Luiza foi pioneira das chamadas “lojas digitais”. O motivação para iniciar no mundo dos negócios virtuais veio da seguinte pergunta: “Como podemos expandir a rede de lojas a um baixo custo?”. As lojas virtuais, diferente das lojas tradicionais, são aquelas que não apresentam, ou apresentam um baixo nível de estoque físico no próprio estabelecimento, e possuem cerca de 15% da área de uma loja tradicional. Dessa forma, elas proporcionam uma economia de custos devido ao menor espaço físico, e, conseqüentemente, um aluguel mais barato, um quadro de funcionários reduzidos, baixo custo com estoques e um giro rápido dos produtos comercializados. De acordo com relatos de funcionários da empresa, essas lojas de baixo custo eram voltadas para atingir o público que, na época, não tinha acesso à internet, sendo comumente abertas em pequenos bairros para atingir a comunidade local que não tinha acesso aos grandes centros urbanos, onde se localizam as lojas tradicionais. Quando localizadas próximas às grandes lojas físicas, essas lojas virtuais são chamadas de “lojas âncora”.

Nas lojas virtuais, cada vendedor possui um computador que serve de mostruário para os clientes, exibindo todo o catálogo de produtos disponível no site da empresa. Neles, os funcionários tem a liberdade de praticar qualquer desconto que esteja sendo oferecido no site. A Magazine Luiza foi pioneira no conceito de vender um produto sem o cliente tocar nele. Como essas lojas não possuem estoques, os produtos ficam armazenados nos Centros de Distribuição da empresa, e, de acordo com estatística levantadas pela própria Magazine Luiza, cerca de 80% dos pedidos adquiridos via *e-commerce*, tanto pelo site, quando pelas lojas virtuais, estavam disponíveis para retirada na loja física em até dois dias após o pedido ter sido efetuado.

Com a entrada no *e-commerce* na jogada, a Magazine Luiza apresentou crescimentos significativos nas suas vendas. Nos últimos anos, com a difusão da internet pelo Brasil, as compras *online* cresceram de forma considerável, principalmente no site da empresa, como pode-se observar na figura 2 abaixo. No final do ano de 2019, a Magazine Luiza contava com 183 lojas virtuais (18% do total de lojas), 1 site e 855 lojas convencionais (82% do total de lojas).

**Figura 2 – Evolução trimestral das receitas da Magazine Luiza por canal.**



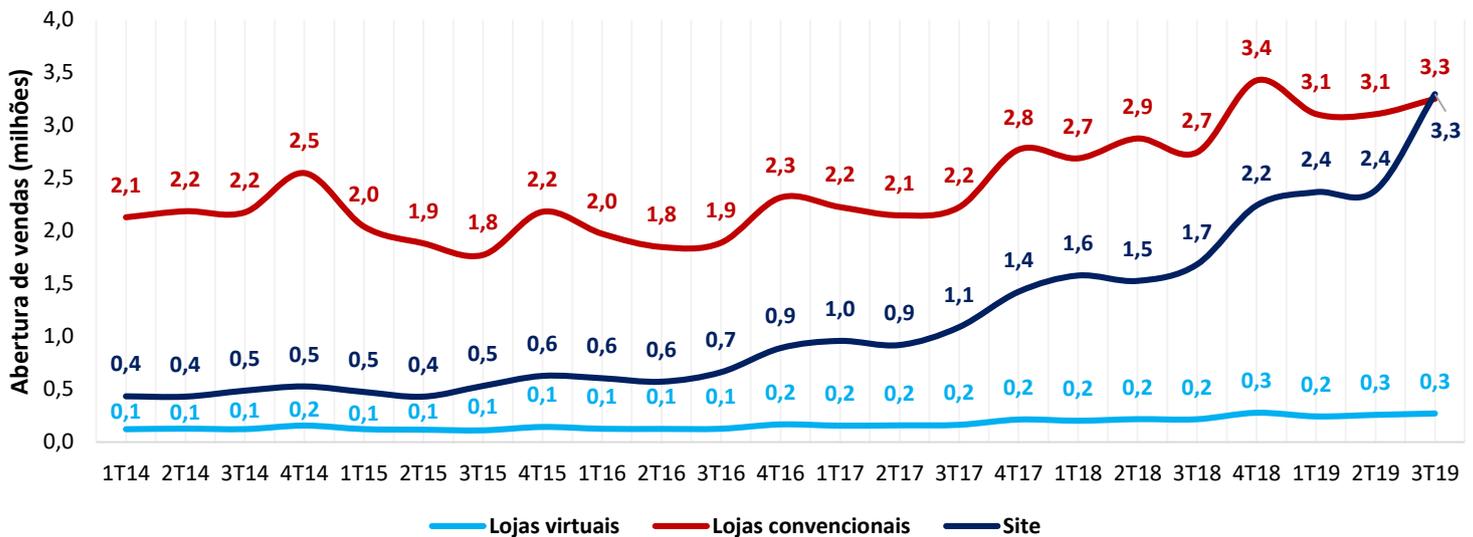
Fonte: Magazine Luiza (2019).

# Case Magazine Luiza

## A Magazine Luiza

O aumento da receita da Magazine nos últimos anos é resultado do aumento do número de vendas, que também cresceu consideravelmente nos últimos anos, muito devido à constante ampliação do número de lojas da rede por todo o país e aos aumentos dos acessos no site da organização. A figura 3 mostra o crescimento do número de vendas nos últimos trimestre, categorizado por tipo de loja.

**Figura 3 – Quantidade de vendas por canal.**



Fonte: Magazine Luiza (2019).

Para sustentar essa estrutura de negócio, a Magazine Luiza enfrenta, constantemente, o grande desafio de manter a qualidade das entregas para os seus clientes, que estão distribuídos por todo o território nacional. Para isso, a empresa conta com a chamada “Malha Luiza”, que, hoje, conta com mais de 2000 micro transportadoras responsáveis por realizar as entregas dos produtos solicitados pelos clientes nas suas respectivas casas, ou nas lojas virtuais. No ano de 2015, foi iniciado o chamado “Ciclo de transformação digital”, no qual a empresa buscou digitalizar toda a sua cadeia de suprimentos, usando o sistema “*Mobile Entrega*”, com o qual a empresa e os clientes podem rastrear e acompanhar todo o processo de entrega do pedido, desde o centro de distribuição até o destino final, e o sistema CPFR (*Collaborative Planning, Forecast and Replenishment*).

A empresa reconhece que os erros no planejamento de demanda são os principais motivos causadores do excesso de estoques e de ruptura no prazo de entrega. A situação se agrava ainda mais quando cada elo da cadeia faz o seu planejamento por conta própria baseado apenas em seus próprios conhecimentos. Assim, o sistema CPFR integra todos os elos da cadeia de suprimentos da Magazine Luiza, e é dividido em quatro processos de planejamento: sortimento, no qual são sincronizadas as entregas de novos itens às lojas convencionais com o escoamento dos produtos que estavam em estoque; demanda, trabalhada em um horizonte de 60 dias, e feita com base em informações das áreas de compras, logística e dos fornecedores da empresa; compras, que considera a produção e o recebimento, com a definição do cenário logístico específico e o acompanhamento das restrições; e distribuição, que leva em conta a definição do sortimento para os clusters de loja, com o acompanhamento do desempenho por tipo de produto.

# Case Magazine Luiza

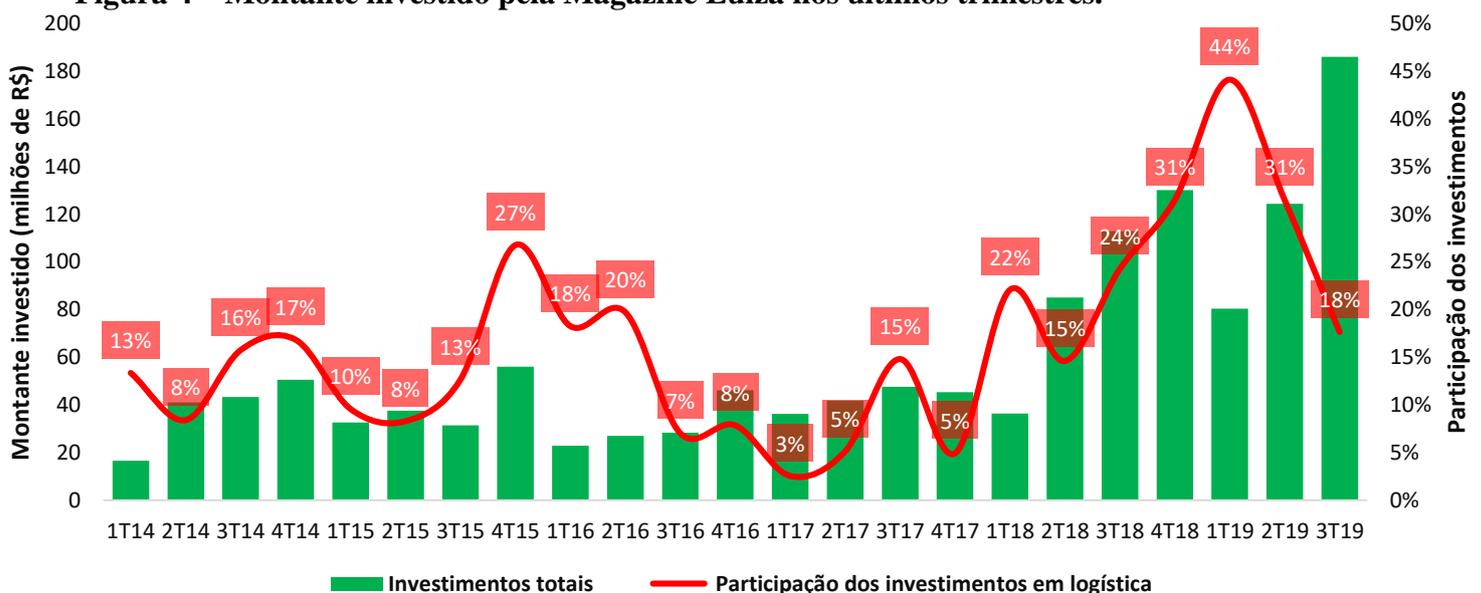
## A Magazine Luiza

As premissas de planejamento são parametrizadas em um Distribution requirements planning (DRP), e os pedidos feitos para os fornecedores são gerados de maneira automática semanalmente, com cálculo de estoque de segurança e reposição automática para CDs e loja. O DRP também disponibiliza as projeções de sell-in que são enviadas ao fornecedor para que faça o seu planejamento de produção em função do volume de compras projetado, este número é muito importante para reduzir as faltas de produtos por parte do fornecedor. A solicitação os produtos aos fornecedores, então, é realizado de forma automática pelo algoritmo que define os níveis de estoque mínimo e os níveis de estoque de segurança necessários para atender ao desempenho da rede da Magazine Luiza, e variam de acordo com segmento/tipo de produto.

No entanto, o planejamento dos processos logísticos das lojas físicas é diferente do planejamento das lojas virtuais e do site. Para lojas físicas, há operações de abastecimento para realimentar as gôndolas e mostruários, bem como recompor estoques de produtos portáteis (pronta entrega). Já o e-commerce tem toda entrega voltada para o cliente, independente do tipo de produto. O foco é entregar o pedido no tempo estipulado, e com qualidade. O processo de logística reversa, em casos de troca, é realizado, nas lojas físicas, pelos veículos que levam os produtos a serem repostos nas gôndolas, e, no caso do *e-commerce*, esse processo é casado com a nova entrega.

Como pode-se observar, a logística é uma das atividades mais importantes da Magazine Luiza. Essencialmente, a empresa vem investindo na abertura de lojas novas, reformas, tecnologias novas e logística. A figura 4 abaixo mostra a participação dos investimentos em logística da Magazine Luiza nos últimos trimestres. Como se pode observar, os investimentos em logística aumentaram consideravelmente a partir de 2018, quando a empresa chegou a investir cerca de 41 milhões de reais em logística no quarto trimestre de 2018, período no qual a média investida na atividade foi de 22,2 milhões de reais. Em 2019, o investimento médio em logística, até o terceiro trimestre do ano, foi de 35,8 milhões de reais, dada a necessidade de infraestrutura de rede para acompanhar a abertura de novas lojas.

**Figura 4 – Montante investido pela Magazine Luiza nos últimos trimestres.**



Fonte: Magazine Luiza (2019).

# Case Magazine Luiza

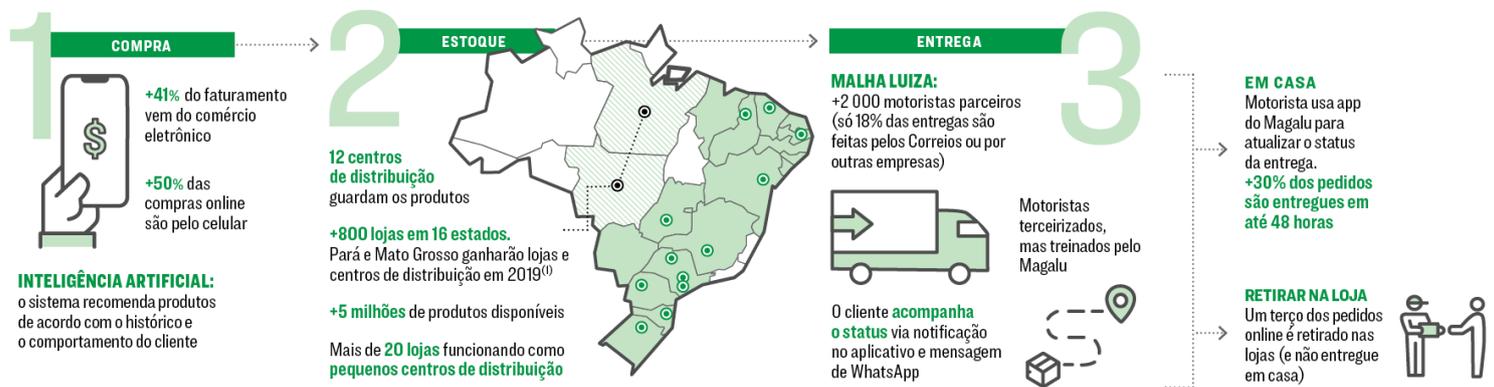
## A Magazine Luiza

A figura 5 abaixo ilustra, de forma sintética, o passo a passo como é realizado o processo do pedido dos clientes via *e-commerce*.

**Figura 5 – Síntese do processo do pedido realizado pelo cliente, até a entrega**

### DO ESTOQUE AO CLIENTE

Para otimizar a entrega dos pedidos do comércio eletrônico, que responde por 41% das vendas, o Magazine Luiza usa malha de 2 000 motoristas parceiros, 12 centros de distribuição e oferece a retirada dos produtos em mais de 800 lojas em 16 estados do Brasil



(1) Localização dos novos centros não foi divulgada; mapa apenas para fins ilustrativos. Fonte: empresa

**Fonte: Magazine Luiza (2019).**

Em suma, a Magazine Luiza conta, hoje, com uma atuação multicanal no varejo brasileiro. Dentre os canais, podem-se destacar as lojas convencionais, presentes em ruas e em shoppings, com uma área média de 700 metros quadrados, mostruário físico e estoque próprio. Já as lojas virtuais, com área de até 150 metros quadrados, hoje presentes em apenas quatro estados, operam sem estoques físicos ou mostruário, exceto por aparelhos celulares, e toda o mix de produtos é apresentado pelos vendedores a partir de recursos multimídia. Por fim, o site da empresa, hoje o mais representativo, possibilita a entrega para todos os municípios do país, e, além do amplo sortimento, conta com a “Lu”, uma vendedora virtual interativa que comenta os produtos e ajuda os consumidores durante o processo de compra. Além disso, o site conta também com novas parcerias B2B e *marketplace*, que possibilitam a venda de produtos de terceiros, como a categoria de viagens, livros, suplementos alimentares, artigos esportivos, entre outros.

Vale ressaltar que, desde o início do uso da multicanalidade, a Magazine Luiza usa como base o conceito de Omnichannel, no qual os canais precisam conversar entre si para que não haja concorrência entre eles. Para que essa integração ocorra, é necessário que as áreas sejam integradas, bem como todos os processos logísticos com os sistemas tecnológicos devem estar caminhando juntos. O sistema de gestão de todos os canais deve ser único, permitindo que as lojas garantam sinergias das informações referentes à preço, estoques, contabilidade e afins. O núcleo de suprimentos deve ser ágil, e capaz de atender todas as demandas das lojas físicas e do *e-commerce*. Todas essas características garantem à Magazine Luiza esteja classificada como uma das sete empresas capazes de sobreviver ao “Apocalipse do varejo”, conceito apresentado pelo banco Suíço Credit Suisse quando, na década de 2010, ocorreu o fechamento de grandes lojas varejistas, como Sears, Kmart e Toys R Us, devido à ascensão do comércio eletrônico.