

UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CCJE – CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**O IMPACTO DAS INOVAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS
DE BENS E SERVIÇOS NO MERCADO BRASILEIRO**

Discente: Carolina Morela do Nascimento
Orientador: Prof. Paulo Cesar Lopes Pereira

Rio de Janeiro
2019

CAROLINA MORELA DO NASCIMENTO

**O IMPACTO DAS INOVAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS
DE BENS E SERVIÇOS NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito necessário à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof . Orientador: Paulo Cesar Lopes Pereira
Prof. Examinador:

Rio de Janeiro
2019

Carolina Morela do Nascimento

**O IMPACTO DAS INOVAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS
DE BENS E SERVIÇOS NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Orientador: Prof. Paulo Cesar Lopes Pereira

Professor Avaliador:

Rio de Janeiro, _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por estar sempre presente em minha caminhada, por me guiar e me dar forças para enfrentar as dificuldades.

À minha Mãe Rosane, exemplo de força e dedicação em quaisquer que seja o desafio, por me ensinar a ser uma mulher independente, digna, de caráter e de que luta pelos seus.

Ao meu Pai Alexandre, exemplo de força, disciplina e honra em qualquer que seja o desafio, por sempre me ensinar a ter foco e ética nos meus objetivos.

Ao meu Irmão Henrique, meu irmão de alma e de sangue, parte integral de mim que sempre foi meu apoio em qualquer situação.

Aos três em união, por me incentivarem em quaisquer que fossem as circunstâncias, serem apoio integral em todas as dificuldades e me guiarem nas melhores escolhas. Pai, Mãe e Kinho, sem vocês, nada disso seria possível.

Ao Guilherme pelo carinho, apoio e compreensão, e por nessa reta final, ter sido peça fundamental para que eu mantivesse o foco e dedicação em meus objetivos.

Às minhas amigas e meus amigos, pela compreensão e apoio em toda a minha caminhada da graduação.

Ao meu Orientador e Professor Paulo Cesar, pelo auxílio e compreensão em minha trajetória na Universidade Federal do Rio de Janeiro, em nome do qual, agradeço a todos os Professores e Coordenadores com os quais tive a grande honra de aprender.

À Universidade Federal de Goiás, casa onde iniciei minha graduação.

Isso é a realização de um sonho de menina. É só o começo.

RESUMO

Um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam a proposta de valor para o cliente. Porém, um modelo de negócio bem estruturado é insuficiente para garantir vantagem competitiva. A inovação em modelos de negócio pode ser o caminho ao substituir modelos de negócio ultrapassados, projetando modelos originais que atendam a insatisfação e as necessidades dos consumidores. A partir da identificação de mudanças sociais e mercadológicas significativas ocasionadas pelo desenvolvimento das tecnologias e da Internet, o presente estudo apresenta sobre como as inovações de modelos de negócios afetam o desempenho de organizações de bens e serviços. O caso da empresa Magazine Luiza é analisado com base na literatura sobre inovações de modelos de negócios visando descrever os principais conceitos apresentados na literatura e como está sendo aplicado, e apresentar o impacto das inovações de modelos de negócios na produtividade de empresas de bens e serviços no mercado brasileiro.

Palavra Chave: Inovações, Inovações em Modelos de Negócio, Internet, Magazine Luiza.

ABSTRACT

A business model articulates the logic, data, and other evidences that support the value proposition for the customer. However, a well-structured business model is insufficient to ensure competitive advantage. Innovation in business models can be the way to replace outdated business models by designing original models that address consumer dissatisfaction and needs. From the identification of significant social and marketing changes brought about by the development of technologies and the Internet, the present study shows how business model innovations affect the performance of organizations of goods and services. The case of the Magazine Luiza's company is analyzed based on the literature on innovations of business models aiming to describe the main concepts presented in the literature and how it is being applied and to present the impact of innovations of business models on the productivity of companies of goods and services in the Brazilian market.

Key-Words: Innovations, Business Models Innovations, Internet, Magazine Luiza.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
	1.1. TEMA E PROBLEMA.....	1
	1.2. OBJETIVOS	2
	1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	2
	1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
	1.3. JUSTIFICATIVA	2
	1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2	REVISÃO DE LITERATURA	4
	2.1. UMA NOVA ERA.....	4
	2.2. INOVAÇÕES	7
	2.3. M ODELOS DE NEGÓCIOS E SUAS INOVAÇÕES.....	9
	2.4. INOVAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIO	13
3	METODOLOGIA.....	18
	3.1. TIPO DE PESQUISA	18
4	O CASO DA MAGAZINE LUIZA.....	20
	4.1. AS INOVAÇÕES NO MAGAZINE LUIZA	20
	4.1.1 ANÁLISE DOS DADOS	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	Referências	30

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo tem o objetivo de introduzir sobre o assunto do estudo que será feito nesta monografia, sendo dividido em: Tema e Problema, Objetivos, Justificativa e Estrutura do Trabalho.

1.1.TEMA E PROBLEMA

O desenvolvimento das tecnologias no anos 90 do século passado modificaram todo o contexto mercadológico tradicional das empresas brasileiras. O desenvolvimento da Internet permitiu que indivíduos e empresas tivessem acesso fácil a grandes quantidades de dados e informações, e o poder do cliente aumentou à medida que as compras de comparação se tornaram mais fáceis. (TEECE, 2010)

A entrega de valor se tornou um desafio grande para as corporações já estabelecidas no mercado, pois o desenvolvimento das tecnologias e da Internet deu a oportunidade da criação novos modelos de negócios, novas empresas que se tornaram grandes concorrentes das organizações antigas.

A Internet é um novo veículo de distribuição, cujo uso apresenta custos mínimos e amplia as fronteiras. Isso favoreceu a integração das organizações em diferentes setores, sendo extremamente favorável às organizações, que passaram a utilizar a internet como seu principal recurso, e um grande desafio às grandes organizações já estabelecidas no mercado.

Em busca de manter seu *status*, algumas empresas já estruturadas no mercado se viram quase que obrigadas a reestruturar algumas partes de sua estrutura, buscando formas inovadoras de gerar valor, a fim de se manterem competitivas diante da entrada em seus mercados de pequenas empresas que utilizam a Internet e as novas tecnologias como seus principais recursos.

Atualmente, pensar em inovação remete a uma reflexão de cocriação de valor por meio de alianças estratégicas, aproximação com o cliente e adoção de modelos de negócios inovadores. Inovar em modelos de negócio é definir para o cliente uma proposta de valor original, respondendo a uma necessidade existente no mercado, gerando novo valor a própria empresa. Os novos modelos de negócio estão constantemente mudando a forma como vendemos e compramos os produtos.

As inovações de modelos de negócios, ou a falta delas, permeiam essa discussão. Sendo assim, a pergunta a ser respondida neste trabalho é: qual é o impacto das inovações em modelos de negócios na produtividade das empresas de bens e serviços no mercado brasileiro?

1.2. OBJETIVOS

Este trabalho apresenta um objetivo geral, para cujo alcance é complementado com objetivos específicos, detalhados a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Essa pesquisa tem por objetivo apresentar o impacto das inovações de modelos de negócios na eficiência de empresas de bens e serviços do mercado brasileiro.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrever os principais conceitos apresentados na literatura sobre inovações de modelos de negócios e como está sendo aplicado no mercado brasileiro.

1.3.JUSTIFICATIVA

O novo cenário tecnológico atual, mudou as regras do jogo no mercado. O mercado mudou, as pessoas mudaram. O desenvolvimento da Internet mudou o jeito de ser e agir das pessoas, de uma forma que nenhuma outra tecnologia havia feito.

A importância desse estudo é mostrar como essas tecnologias têm afetado as organizações de bens e serviços internamente, e como elas estão reagindo a essas transformações.

O assunto ainda não muito abordado no Brasil, deixa espaço para uma gama de oportunidades de estudo para observar tais mudanças. As empresas que conhecíamos há 15 anos, provavelmente, já não são mais as mesmas. Algumas, nem existem mais. Outras, nem existiam, e nos perguntamos como vivíamos sem elas.

Sendo assim, esse estudo busca analisar sobre inovações de modelos de negócios, observando as teorias mais consistentes encontradas na literatura sobre o assunto, e analisando a aplicabilidade em uma grande organização brasileira, que começou sua história como uma loja de bairro familiar.

Como projeto de vida, esse estudo é de suma importância, pois pretendo continuar os estudos sobre o assunto em minha vida acadêmica, bem como, estar a frente de projetos profissionais em inovações de modelos de negócios.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é estruturado em quatro capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Caso e Considerações Finais.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e o problema. Logo são identificados o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que abrange uma pesquisa bibliográfica tratando dos conceitos de Inovações de modelos de negócios .

O terceiro capítulo evidencia metodologia de pesquisa e análise do desenvolvimento da pesquisa. Abrange a apresentação do tipo de pesquisa escolhido, o experimento, o instrumento utilizado para o estudo e a análise dos dados encontrados no estudo.

O último capítulo inclui a conclusão do trabalho com as considerações finais a respeito do tema. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a construção do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta alguns temas e conceitos necessários para o melhor entendimento do presente estudo. Encontra-se dividido nos seguintes subcapítulos: Uma Nova Era, Inovações, Modelos de Negócios e suas Inovações e Inovações de Modelos de Negócio.

2.1. UMA NOVA ERA

O mundo mudou. O equilíbrio tradicional entre o cliente e o fornecedor mudou. O motivo disso é o grande desenvolvimento da Internet, que dominou o mundo de forma mais rápida do que qualquer outra tecnologia, reconfigurando o modo de ser, agir, se relacionar e existir dos indivíduos.

Alinhada ao desenvolvimento da Internet, é importante salientar o desenvolvimento de tecnologias como computadores – ou melhor, computadores pessoais, PC (do inglês *Personal Computer*), computador de pequeno porte e baixo custo destinado ao uso pessoal - e *smartphones*, que propagaram a Internet para dentro de casa, e poderíamos dizer, dentro de nossos próprios bolsos. Essas tecnologias deram não só acesso as informações para as pessoas, mas criou-se um espaço de interação com a informação. Segundo Teece (2010)

O ímpeto adicional veio do crescimento da Internet, que levantou de forma nova e transparente questões fundamentais sobre como as empresas entregam valor ao cliente e como elas podem capturar valor ao fornecer novos serviços de informação, que os usuários, geralmente, esperam receber sem custo. A Internet permitiu que indivíduos e empresas tivessem acesso fácil a grandes quantidades de dados e informações, e o poder do cliente aumentou à medida que as compras de comparação se tornaram mais fáceis (TEECE, 2010, 174).

Os consumidores se importam cada vez mais com as opiniões dos outros. As mídias sociais eliminam barreiras geográficas e demográficas, permitindo às pessoas se conectarem e se comunicarem. O consumidor passa a prestar mais atenção ao seu círculo social, e buscam conselhos e avaliações para tomar decisões (KOTLER, 2017).

O desenvolvimento dessas mídias influenciaram diretamente as gerações sociais que nasceram após o surgimento da Internet. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad C), divulgada em Fevereiro de 2018, o Brasil fechou 2016 com 116 milhões de pessoas conectadas à Internet, o equivalente à 64,7% da população acima dos 10 anos. Considerando a faixa etária, 85% dos indivíduos com idade entre 18 e 24 anos estão conectados, indivíduos os quais, podemos classificá-los como Geração Y (PNAD, 2018).

A Geração Y, ou como conhecida internacionalmente, os *Millennials*, representa uma faixa demográfica da população dos nascidos entre a década de 90 e o início dos anos 2000,

que foi diretamente influenciada pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) , em especial da Internet. Ou seja, essa geração cresceu e se desenvolveu na época de uma mudança no paradigma tecnológico e na alteração das relações sociais.

Inúmeras características podem ser associadas a essa geração, mas as mais relevantes têm sido: capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, capacidade de absorção de um grande número de informações, rapidez de raciocínio, vontade de aprender, urgência de crescer em termos profissionais, e uma forte orientação para os seus próprios valores (BRAGA, 2013).

Os “Ys” são ligados a valores, querem estabelecer relação com as marcas que consomem, querem fazer parte da empresa, produzir com ela. São consumidores leais, mas esperam que as organizações comuniquem os mesmos valores que os seus.

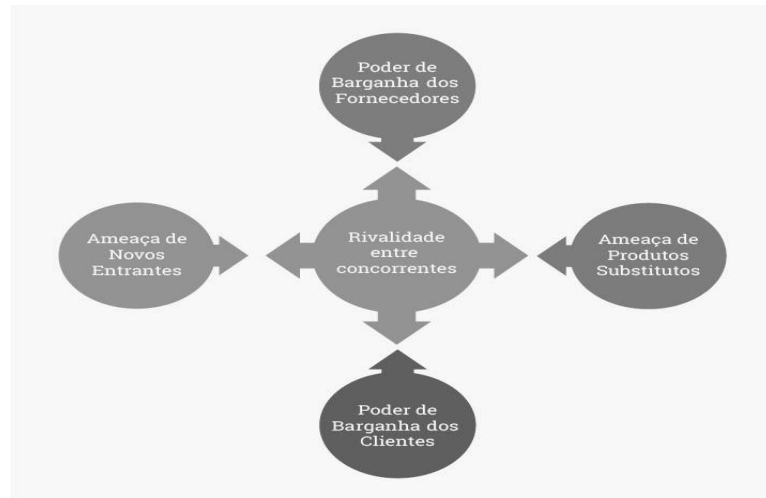
Por conta de todo espaço de comunicação proporcionado pelo desenvolvimento das tecnologias, e pelos “Ys” terem acompanhado todo esse processo de desenvolvimento, essa geração está mais suscetível a economia do compartilhamento¹, tornando o mercado cada vez mais horizontal, diferenciando-se do vertical antes conhecido (KOTLER, 2017).

Tal perfil mudou as regras do mercado. A entrega de valor para esse tipo de cliente se tornou um desafio muito grande para as corporações já estabelecidas no mercado, já que só inovar em produto, não é suficiente para que o *Millennium* se sinta parte da marca.

O desenvolvimento das tecnologias, da Internet e da mudança em uma geração inteira de consumidores, deu a oportunidade para a criação de novos modelos de negócios, novas empresas que, pautadas nesse novo cenário, tornaram-se grandes concorrentes através de produtos similares ou substitutos, ou seja, intensificaram a concorrência, conforme postulado por Porter (1979, Figura 1).

¹ A economia do compartilhamento consiste nas transações realizadas via mercados bilaterais online, frequentemente facilitadas via serviços *online* comunitários.

Figura 1: As Cinco Forças de Porter.



Fonte: Porter (1979)

No âmbito organizacional, tais modificações, as novas tecnologias de comunicação e computação, permitiram menor custo para fornecimento de informações e soluções para os clientes. Essas modificações abriram a possibilidade de atuação em mercados a longas distâncias geográficas e, ao mesmo tempo, foram criadas novas formas de negócio, como por exemplo o e-commerce e transações online. Segundo Kotler (2017)

A globalização cria um campo de jogo nivelado. A competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada. Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão a chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. No fim, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais. Pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação e com concorrentes para a “coopetição”. (KOTLER,2017, 25)

A Internet não é apenas uma fonte fácil de acesso a dados digitais, é também um novo canal de distribuição. A rede possibilita um espaço democrático em que grandes e pequenas organizações possam compartilhar o mesmo espaço por conta do custo mínimo que a Internet proporciona. Sendo assim, os clientes possuem mais opções de escolha, ou seja, as empresas passam a precisar ser mais centradas no cliente.

Tais modificações vêm impactando o que conhecíamos como modelos tradicionais de negócio. A Internet está fazendo com que muitas empresas repensem as suas estratégias de distribuição e seus modelos de negócio como um todo. Esse novo ambiente ampliou a necessidade de não só atender as necessidades do cliente, mas também como capturar valor ao fornecer o produto ou o serviço prestado. Segundo Teece (2010)

Em particular, a forma como as empresas ganham dinheiro hoje em dia é diferente da era industrial [...] , ou seja, a empresa simplesmente empacotava sua tecnologia e propriedade intelectual em um produto que vendia, um item particular ou como um pacote. A existência de computadores eletrônicos que permitem a modelagem de

demonstrações financeiras de baixo custo, facilitou a exploração de premissas alternativas sobre receitas e custos.(TEECE, 2010, 174)

Além de organizações que precisaram modificar seus modelos de negócio, percebemos o surgimento de outras que utilizaram da Internet como seu principal recurso. A principal vantagem dessas organizações é a possibilidade de venda de produtos sem fronteiras .

A quebra das restrições logísticas e físicas foram favoráveis para a que muitas empresas integressassem em setores nos quais não teriam condições de entrar no passado. Isso ocasiona oportunidades de crescimento, mas representa ameaças significativas para as empresas já estruturadas no setor. As empresas devem detectar seus potenciais concorrentes pelos objetivos dos consumidores, e avaliar as alternativas potenciais que eles aceitariam para alcançar tal objetivo. (KOTLER, 2017)

Com a Internet, as indústrias foram obrigadas a modificar seus modelos de negócio em prol da sua sobrevivência. Mercados como o de música, ou de notícias, se transformaram completamente com a Internet. O mercado de mídia impressa, passou a ter grandes problemas com a velocidade e custo da veiculação da informação, frente à demanda dos consumidores; a indústria de música e cinema também precisaram se reinventar pois suas principais fontes de receita foram substituídas por downloads piratas *online*.

As modificações de modelos de negócios que empresas atingidas diretamente ou indiretamente pela Internet, podem ser chamadas de inovações. Segundo Shumpeter (1934), existem 5 tipos de inovações: novos produtos, novos métodos de produção, novos recursos de produção, exploração de novos mercados, e novos modelos de negócio. Inovações em modelos de negócios é sobre procurar novas formas de capturar valor para os *stakeholders*, definindo uma proposta de valor para clientes, fornecedores e parceiros (CASADESUS, 2013).

2.2.INOVAÇÕES

A inovação é uma solução para atender a necessidade dos consumidores que não estão sendo atendidos adequadamente, ou que não estão se encaixando com o novo padrão de vida do ambiente (KOTLER, 2003). A criação e o aproveitamento de novas ideias têm se mostrado uma das maneiras mais eficazes de as organizações se diferenciarem uma das outras, já que através desta prática, é possível perceber as alterações inerentes ao mercado e transformá-las em ações que gerem melhores resultados (REED et al, 2012).

Segundo Kotler (2003), as empresas enfrentam um dilema: se não inovarem, perecem, e se inovarem – e a inovação não for bem-sucedida – também é possível que sucumbam. Isso

se dá pela grande competitividade existente dentro dos mercados em que as empresas atuam, fazendo com que as empresas tenham que trabalhar em estratégias cada vez mais diferenciadas para se tornarem competitivas.

No século XX a inovação passou ao centro do debate com teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1934), e de acordo com o autor, inovação é tudo aquilo que é novo e que é suscetível de comercialização e capaz de prover ganhos e riquezas. Quanto ao processo de inovação, o autor estabeleceu 3 fases: invenção (geração de ideias), inovação (exploração comercial), e difusão (propagação no mercado).

Em sua pesquisa, Schumpeter (1934) indica que inovação seria a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia. O autor indica que a inovação seria o principal motor de desenvolvimento das nações, de tal forma que a busca por diferenciação seja o que torna a empresa um bem único no mercado.

Para Schumpeter (1934), o processo de inovação era exclusivo ao ambiente interno da organização, mas uma abordagem contemporânea - a Inovação Aberta (CHESBROUGH, 2003) - passou a vincular a inovação com as externalidades organizacionais.

A inovação fechada limita o processo de inovação, conhecimentos, conexões e tecnologias para dentro da organização, sem comunicar-se com outras organizações, parceiros e fornecedores.

A inovação aberta é a maneira de promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas, a fim de melhorar o desenvolvimento de produtos, prover melhores serviços para clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado a partir de parcerias externas (CHESBROUGH, 2003). Esse conceito é baseado na mercantilização de conhecimentos, ideias, pesquisas e até riscos de mercado, compartilhamento entre as empresas. Essa comercialização só foi possível com o estabelecimento de parâmetros jurídicos para propriedade intelectual, área do Direito que garante domínio sobre produtos e/ou processos de conhecimentos. Antes o valor do conhecimento só era “monetizável” se incorporado ao produto dentro da própria organização. A proposta da inovação aberta é que as empresas utilizem tecnologias e conhecimentos internos e externos para dinamizar o processo de inovação.

Segundo Kotler (2017)

O fluxo de inovação, que antes era vertical (das companhias para o mercado), tornou-se horizontal. No passado, as empresas acreditavam que a inovação deveria vir de dentro. Assim, desenvolviam uma infraestrutura robusta de pesquisa e desenvolvimento. Com o tempo, perceberam que a taxa de inovação interna nunca era tão veloz o bastante para torna-las competitivas num mercado em constante mudança. (KOTLER, 2017, 25)

Chesbrough (2003) definiu a inovação aberta como o uso de entradas e saídas intencionais do conhecimento, para acelerar as inovações internas e expandir mercados com o uso externo de inovações. O modelo promove inovação por meio da cocriação de valor, estruturando a inovação em conjunto com as necessidades do mercado. Muito presente em empresas de alta tecnologia e multinacionais, a diversidade de ideias e as trocas entre as organizações permitem conhecer fontes externas já existentes para renovar a organização de forma muito mais acessível e dinâmica, revelando mais do que uma tendência, uma nova perspectiva para as organizações (CHESBROUGH, 2012).

A inovação fechada se baseia em inovar em produtos e coloca-los no mercado antes da concorrente. Já os princípios da inovação aberta se baseiam em (CHESBROUGH, 2012):

- É necessário trabalhar com pessoas inteligentes dentro e fora da organização;
- A inovação tecnológica externa pode ter grande valor internamente;
- Construir um Modelo de Negócio é melhor que chegar primeiro no mercado;
- Propriedades Intelectuais são formas de garantir receita para a organização.

A empresa deve encorajar e recompensar novas ideias, e deve atrair o talento necessário para implementar essas ideias. As inovações não se reduzem somente a novos produtos e serviços, envolve também o desenvolvimento de novos negócios, de novos modelos de negócio. (KOTLER, 2003)

Segundo Chesbrough (2010) uma tecnologia medíocre dentro de um grande modelo de negócios pode ser mais valiosa do que uma grande tecnologia explorada através de um modelo de negócios medíocre. Ou seja, a inovação tecnológica ganha valor se aplicado a um modelo de negócios adequado. Em alguns casos, uma nova tecnologia pode não ter um modelo de negócio obvio, assim os gerentes devem adaptar-se e inovarem em modelos de negócios, a fim de “monetizar” com essa tecnologia.

2.3. MODELOS DE NEGÓCIOS E SUAS INOVAÇÕES

Afinal, o que são Modelos de Negócios?

Não existe uma definição única para Modelos de Negócios e vários conceitos podem ser associados a esse termo. Algumas definições encontradas, relacionam com a sustentabilidade da empresa a longo prazo ou até como um relacionamento de vários componentes do negócio, podendo ser eles clientes, concorrentes, oferta, atividades e organização, fatores de fornecimento de produção, gestão.

O conceito de modelo de negócio não tem base teórica estabelecida em economia ou em estudos de negócios (TEECE,2010). Dentre algumas das definições encontradas na literatura, o lucro e o valor agregado são as dimensões mais referenciadas, como também, vantagem competitiva, como a empresa executa a estratégia, estrutura da empresa e relacionamento dos elementos da estrutura.

O conceito de Modelos de Negócio vem sendo desenvolvido através do tempo, mas nos anos 90, após o advento da Internet, tornou-se predominante e ganhou força. Wirtz (2010) afirma que nos anos 70, o conceito tinha um foco tecnológico. Nos anos 90 o foco do conceito de modelo de negócio migrou para uma abordagem teórica organizacional e nos anos 2000 passou a dar ênfase à estratégia do negócio. Mais recentemente, o conceito de gerenciamento de negócios é visto como uma abordagem integrativa das atividades da organização (Figura 2).

Figura 2. Desenvolvimento do Conceito de Modelo de Negócio



Fonte: Traduzido de Wirtz (2010)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), modelo de negócio pode ser conceituado como a lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor. Um modelo de negócio articula sobre qual benefício a empresa fornecerá ao cliente, como ela se organizará e de como capturará o valor que oferece. (TEECE, 2010)

Para Chesbrough (2010), os Modelos de Negócios preenchem as seguintes funções:

- Articulam a proposta de valor;
- Identificam um segmento de mercado e especifica o mecanismo de geração de receita;
- Definem a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e os ativos complementares necessários para apoiar a posição na cadeia;
- Detalham os mecanismos de receita pelos quais a empresa será remunerada;
- Estimam a estrutura de custos e o potencial de lucro;

- Descrevem a posição da firma dentro da rede de valor que vincula fornecedores e clientes;
- Formulam a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre os rivais.

Modelo de negócio, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais, dos processos e sistemas. O modelo é descrito em nove componentes que cobrem quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Sendo estes componentes:

- Segmento de clientes: Públicos alvo que a empresa pretende atingir;
- Proposta de valor: A maneira através da qual a organização propõe solucionar o problema do cliente;
- Canais: Canais de comunicação e distribuição que levam a proposta de valor aos clientes;
- Relacionamento com clientes;
- Fontes de receita: a forma pela qual a organização é remunerada por ter atendido aos clientes segundo um modelo de negócio específico;
- Recursos principais: Ativos para criar e entregar valor;
- Atividades-chave: Ações principais para a organização operar com sucesso;
- Parcerias principais: Rede de fornecedores e parceiros que permitem realizar as propostas de valor;
- Estrutura de custo: Principais fontes de custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócio. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010)

Porém, somente desenvolver um modelo de negócio bem-sucedido é insuficiente para garantir vantagem competitiva. É necessário criar um modelo de negócio diferenciado, eficaz e eficiente, para possuir maior probabilidade de lucro, e ser dificilmente replicável. A inovação é um caminho para a vantagem competitiva. As inovações em modelos de negócios, compreendendo as necessidades dos clientes e as trajetórias tecnológicas podem, podem garantir vantagem competitiva na criação de um modelo diferenciado. (TEECE,2010)

Pensar em inovação remete a uma reflexão de cocriação de valor por meio de alianças estratégicas, aproximação com o cliente e adoção de modelos de negócios diferenciados. Inovar em modelos de negócio é definir uma proposta de valor diferenciada para o cliente, respondendo a uma necessidade existente no mercado, gerando assim novos valores a própria empresa.

Em organizações já estabelecidas, a necessidade de inovar em modelos de negócios, geralmente são motivados por: Um crise no modelo existente, adaptação do modelo a um ambiente em mutação, implementação de novas tecnologias, novos produtos ou serviços no mercado, ou antecipar a mudança e preparar a organização para o futuro – Explorar modelos de negócios completamente novos que poderão substituir os existentes. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

O conceito criado por Osterwalder e Pigneur (2010) pode se tornar uma linguagem comum que permite a descrição e a manipulação dos Modelos de Negócios para a criação de novas estratégias. O Business Model Canvas (BMC, figura 3) desconstruiu o modelo de plano de negócio, burocrático e estruturado, para um sistema simples e visual, por meio de *Design Thinking*.

Figura 3: Business Model Canvas – BMC



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

O objetivo do BMC é estabelecer um procedimento simples, de forma que qualquer empresa possa descrever e manipular o seu modelo de negócio, abordando de maneira detalhada o relacionamento de todos os componentes organizacionais internos e externos, evidenciando a forma de como criar valor para a organização, com o objetivo de criar novas estratégias, desafiar suas preconcepções e criar valor de maneira eficiente e eficaz, abordando de maneira detalhada.

O BMC, consiste em uma ferramenta com nove dimensões que cobrem os três pilares conceituais da definição de modelo de negócios: criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas). Por conta da sua estrutura de fácil manipulação e centrada na proposta de valor, o BMC é um grande aliado das inovações de modelos de negócios.

O Canvas é uma estrutura conceitual que, com linguagem e guia visual e textual, simplifica realidade de uma empresa em todos os seus processos, estruturas e sistemas. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o Canvas é um pouco como a tela de um artista: quando um artista começa a pintar, ele, em geral, tem uma ideia vaga – não uma imagem exata – em mente. Ao invés de começar em um canto da tela e seguir sequencialmente, ele começa onde quer que sua musa dite e prossegue de uma maneira orgânica.

2.4. INOVAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIO

Inovar em modelos de negócios é sobre substituir modelos ultrapassados, ou seja, significa desafiar as ortodoxias para projetar modelos originais que atendam a clientes insatisfeitos, novos ou que nem haviam sido considerados. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010)

A inovação de um Modelo de Negócios resulta de um entre quatro objetivos: (1) satisfazer as necessidades existentes, (2) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, (3) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente como um Modelo de Negócios melhor, (4) criar um mercado completamente novo. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, 244)

A inovação de Modelos de Negócio não ocorrem por coincidência. É algo que deve ser gerenciado, estruturado em processos e utilizado para alavancar o potencial criativo de toda uma organização.

Para solucionar as grandes questões da geração inconstante e rápida que vivemos, é exigido modelos de negócios novos e ousados. Insistir em modelos ultrapassados que não entregam a real proposta de valor ao cliente, podem custar toda a história da organização. As empresas precisam ser capazes de reagir rapidamente as necessidades do mercado, aqueles que se mantem presos ao modelo, fazendo a mesma coisa, do mesmo jeito sem perceber as oportunidades, podem vir a ter grandes problemas. Não existe uma receita para inovar em modelos de negócios. É preciso pensar fora da caixa.

Segundo a Endeavor, organização sem fins lucrativos que busca desenvolver o empreendedorismo no Brasil, as principais razões para a dificuldade das empresas de se adaptar ao ambiente em constante mudança, podem ser redusidas nas seguintes justificativas:

- 1) a inovação de um novo modelo de negócio pode canibalizar o negócio atual;
- 2) a inovação foca somente nos atuais clientes da empresa;
- 3) os executivos da empresa estão instintivamente orientados para o *status quo*, ou seja, estão voltados para minimizar o risco e a variabilidade;

4) os executivos são complacentes depois de anos de sucesso do negócio atual;

5) os executivos se concentram somente nas áreas de competências atuais do negócio.

Osterwalder e Pigneur (2010) tratam sobre algumas maneiras de como inovar em modelos de negócios.

- *Insight* dos Clientes:

Inovações bem-sucedidas exigem uma compreensão profunda dos clientes, sobre o seu dia-a-dia, suas preocupações e inspirações. Essa perspectiva indica que para se inovar em modelos de negócio, deve-se enxergar pelos olhos do cliente, essa perspectiva alimenta as escolhas em relação a proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com cliente e fluxo de receita . (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010)

O objetivo é desenvolver uma boa compreensão dos clientes, que deve servir como base na construção do modelo de negócio. Satisfazer a demandado cliente é a regra básica para manter uma organização saudável. Porém, para inovar, é necessário ir além, mais do que somente entender o que o cliente quer, o desafio é compreender mais profundamente a necessidade do cliente, pois se simplesmente perguntar o que ele quer, ele não dará uma resposta inovadora, e sim baseada em alguma experiência já vivida por ele.

Para analisar melhor o cliente, Osterwalder e Pigneur (2010) apresenta o Mapa de Empatia (Figura 4) , desenvolvida pela companhia de planejamento visual XPLANE. O mapa permite compreender o perfil do cliente, guiando para a melhor Proposta de Valor, maneiras mais convenientes de alcançar os clientes com um diálogo mais apropriado.

Figura 4: O Mapa de Empatia



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

- **Ideação:**

A Ideação consiste no processo criativo para gerar um grande número de ideias e isolar as melhores. Um grande desafio enfrentado ao criar novas ideias, é ignorar o *status quo* e colocar de lado questões operacionais, para realmente inovar. Inovar em modelos de negócio significa desafiar as ortodoxias para projetar modelos originais que atendam clientes insatisfeitos, novos, ou que nem haviam sido considerados. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010)

As duas fases principais da ideação são: Geração de idéias e a síntese. O que importa para a geração de idéias é que tenha o máximo de ideias possíveis, a quantidade é o que importa, e na síntese, na qual as ideias são discutidas, combinadas e reduzidas, um pequeno número de opções viáveis.

As idéias para inovar podem vir de qualquer lugar da organização, mas Osterwalder e Pigneur (2010), indicam no Business Model Generation 4 epicentros de inovação de Modelos de Negócio:

- A partir dos recursos: Inovar a partir da infraestrutura existente da organização;
- A partir da oferta: Inovar a partir da oferta cria novas propostas de valor que afetam outros componentes do Modelo de Negócio;
- A partir dos clientes: Inovar baseando-se na necessidade do cliente, no acesso facilitado ou aumento de conveniência;

-A partir de finanças: Inovação a partir de mecanismos de preço ou estrutura de custos reduzida.

-A partir de múltiplos Epicentros: Inovação de impacto significativo em diversos outros componentes.

- Pensamento Visual:

Uma imagem vale mais do que mil palavras?

Para Osterwalder e Pigneur (2010), é ideal que se utilize ferramentas visuais - como figuras, rascunhos, diagramas – para que seja possível entender explicitamente a ideia de modelo de negócio, tornando-o tangível e permitindo discussões e alterações claras. Desenhar um modelo o transforma em um objeto, deslocando o discurso do abstrato, revelando as lacunas lógicas e facilitando a discussão.

O pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato concreto, iluminando as relações entre os elementos e simplificando o que era complexo . (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010)

- Protótipos:

A prototipagem em modelos de negócios, são representações de potenciais modelos por meio de um desenho simples, uma planilha que simula os aspectos financeiros da ideia de negócio. O Protótipo não é, necessariamente, um rascunho final de como ficará o modelo de negócio. Ele é uma ferramenta pensante, que nos ajuda a explorar diferentes direções nas quais podemos levar o nosso modelo de negócio . (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010)

Esse conceito é muito importante para diminuir riscos de investimento ao investigar a aceitação do cliente e a possibilidade de execução do novo modelo de negócio criado. Ou seja, a prototipagem garante se a proposta de valor criada, os Canais, os mecanismos de preço, e outros elementos do mercado, são ideais para o modelo criado.

A função é avaliar o modelo, e entender se o que foi desenhado, faz realmente sentido diante ao mercado. Após a avaliação dos protótipos, é possível questionar e buscar o que faça mais sentido para executar no novo modelo criado.

No Brasil, temos inumeros grandes exemplos de organizações, que fazem parte da nossa rotina há anos, e que foram afetadas pela necessidade de inovar o seu modelo de negócio. Empresas como o Itaú, Magazine Luiza, e outras organizações, tem se destacado nesse assunto.

As duas organizações, são empresas tradicionais no cenário brasileiro, que ao longo dos anos, modificaram seus modelos de negócio em prol da sobrevivência nesse novo cenário, bem como, o crescimento dentro do mercado, e na obtenção de novos mercados. Hoje as organizações possuem um time dedicado exclusivamente a inovação, e fazem em média 15

parceiras com Start Ups por ano, lançando novas soluções em um prazo de 5 meses, contados entre concepção e o teste no mercado.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo da organização, dos caminhos percorridos para se realizar a pesquisa, para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Minayo (2007), define a metodologia de forma abrangente e concomitante (...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, 44)

Mais do que descrever procedimentos, a metodologia deve indicar a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo.

Lehfeld (1991) refere-se à pesquisa como sendo a inquirição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

Para Santos (2004), o trabalho de pesquisa visando à construção do conhecimento desenvolve-se por etapas, que se constituem num método, num caminho do processo que requer boas doses de trabalho intelectual e braçal. Esta pesquisa se enquadra na modalidade de monografia, pois trata-se, segundo Marconi e Lakatos (2007) de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia.

Os procedimentos utilizados para a realização dessa pesquisa serão apresentados nas seções: Tipo de Pesquisa, o Experimento e o Instrumento.

3.1.TIPO DE PESQUISA

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa possibilita uma aproximação e entendimento da realidade investigada, como um processo permanentemente inacabado. O processo é realizado através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa se classifica em quatro categorias: quanto ao seu objetivo e quanto aos seus procedimentos, quanto à abordagem.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Pesquisa exploratória pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com

vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entre-vistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Descritiva pois exige uma série de informações sobre a pesquisa. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Utiliza técnicas de coleta de dados e preocupar-se em analisá-los e interpretá-los.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meio de escritos eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *Web Sites*. Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

O método bibliográfico é mais importantes da pesquisa, por servir como base para outros trabalhos a serem realizados, na vida acadêmica quanto fora dela.

A pesquisa documental, não muito diferente da pesquisa bibliográfica, também utiliza fontes constituídas por material já elaborado, mas recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002).

Por último, quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada como mista, por abordar aspectos qualitativos e quantitativos.

A pesquisa quantitativa, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Já a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT et al, 2004).

Para o caso foi feita uma pesquisa documental, ou seja, os dados levantados são obtidos por meio de documentos legais. Conforme explica Santos (2004), procedimentos de coleta de dados são os métodos práticos utilizados para juntar informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um processo.

Para a análise foram-se utilizados demonstrativos oficiais da organização dos anos de 2017, 2018, e 2019, como também, artigos publicados na Internet, afim de mensurar os ganhos provenientes as ondas de inovação promovida pela organização.

4 O CASO DO MAGAZINE LUIZA

A presente pesquisa tem por objetivo entender o impacto das inovações de modelos de negócios na produtividade de empresas de bens e serviços do mercado brasileiro.

E buscando entender tais impactos dentro de uma organização, o experimento proposto nessa pesquisa analisará o histórico estratégico do Magazine Luiza, organização brasileira de varejo, observando, principalmente, a mudança de proposta de valor e modelo de negócio da organização no ano de 2016, transformando um varejo tradicional com uma área digital, em uma plataforma com pontos físicos.

O Magazine Luiza transformou uma organização tradicional numa companhia essencialmente digital, uma *tech company*. Um modelo de negócio inovador, e diferenciável. A empresa utiliza suas estruturas físicas como um elemento da plataforma digital, as lojas são espaços utilizados para entregar valor agregado ao cliente, para que a experiência digital, seja ligada a experiência humana e calorosa da venda.

A empresa com 52 anos de história no varejo, possui 954 lojas - Sendo 791 convencionais, 162 virtuais e o *site* - localizadas em 17 estados do país, 27 000 colaboradores e 12 centros de distribuição.

4.1. AS INOVAÇÕES NO MAGAZINE LUIZA

Para analisar as inovações de modelos de negócios do Magazine Luiza, e para que possamos entender o impacto dessas mudanças na produtividade da empresa, vamos estudar o histórico da companhia, para que ao fim, possamos entender as motivações para que em 2016, fosse implementado um novo modelo de negócio: Diferenciado e Inovador.

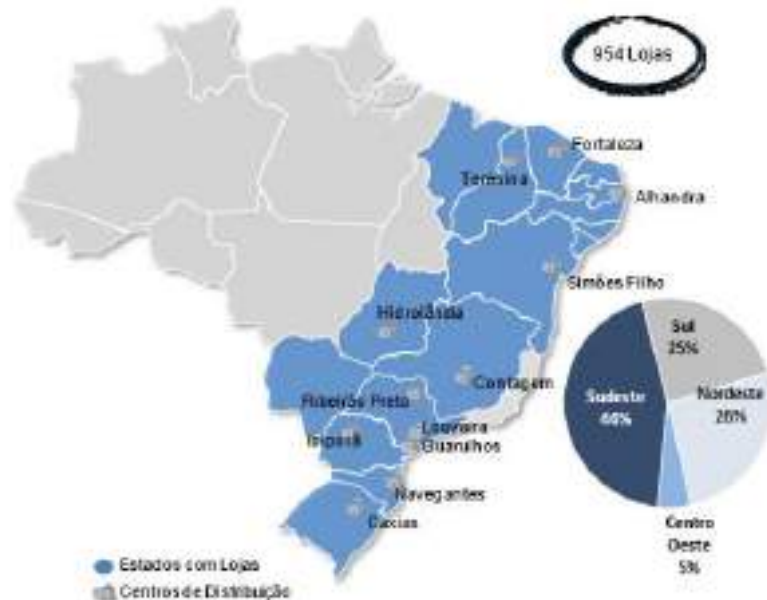
Após isso, iremos analisar os resultados oficiais da companhia, a fim de compreender se o investimento na inovação de modelo de negócio já surte efeito, e se é reconhecido pelo mercado.

4.1.1 ANÁLISE DOS DADOS

O Magazine Luiza é uma empresa de tecnologia e logística voltada para o varejo e oferece uma gama de produtos e serviços para brasileiros em todas as classes, através de uma plataforma multicanal. Em sua história esteve sempre afrente às mudanças investindo a mais de 35 anos em inovação. Como a maioria das empresas tradicionais de varejo no Brasil, a organização iniciou sua história como uma loja de bairro familiar, e se transformou em uma

grande plataforma digital de vendas, com mais de 954 lojas - Sendo 791 convencionais, 162 virtuais e o *site* - localizadas em 17 estados do país, 27 000 colaboradores e 12 centros de distribuição.

Figura 5: O Magazine Luiza no Brasil



Fonte: Magazine Luiza – Relatório da Administração 2018.

A rede começou nos anos 50 no interior de São Paulo, mais precisamente em Franca, pelo casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato na compra de uma pequena loja de bairro (Figura 6), chamada anteriormente como “A Cristaleira”. O nome da loja foi escolhido em um concurso cultural, que promovido em uma rádio local da cidade, escolheu o nome da loja, que hoje, é uma das maiores redes de varejo do País.

Figura 6: Magazine Luiza nos Anos 50.



Fonte: Site Magazine Luiza

A história do grupo é pautada na criação de uma proposta de valor que ao longo do tempo foi se adequando as necessidades, observando as mudanças do mercado. Na gerencia do casal que a fundou, o grupo cresceu por meio do avanço da rede, da aquisição de outras pequenas redes regionais e pela implementação de tecnologias.

O desenvolvimento dos computadores de mesa, mostrou-se como uma grande oportunidade e assim, em 1981, o Magazine Luiza implementou o sistema de computação nas lojas, sendo um dos primeiros casos do setor. Esse investimento ajudou a ter maior controle e agilidade no processo da venda. Isso deu grande competitividade para a organização e permitiu que ela enfrentasse grandes concorrentes na época.

Após desenvolver a rede e alcançar o triângulo mineiro, em 1986, é inaugurado o 1º centro de distribuição (CD), que consolidou o crescimento da rede por meio de uma logística ágil, inteligente e automatizada. O CD, localizado em Ribeirão Preto, sua proposta de valor na garantia de nível de serviço e satisfação do cliente.

Em 1991, Luiza Helena Trajano, sobrinha do casal, toma a frente dos negócios e assume o comando da rede, e uma grande transformação do modelo é iniciada. E logo no ano seguinte, em 1992, o Magazine Luiza lança as Lojas Virtuais, projeto totalmente inovador e que nem era discutido no mercado de varejo.

As Lojas Virtuais são os terminais multimídias que permitem que os vendedores possam exibir os produtos de maneira virtual e orientar a compra, sem exposição física do produto e de estoque na loja. Isso possibilitou, além de otimizar o espaço na loja, tamanho e ativo imobiliário, diminuir os estoques e melhorar a logística da rede, deslocando apenas produtos já vendidos. Isso pulverizou a rede e permitiu ter acesso à municípios carentes desse tipo de serviço. Uma grande economia de recursos e oportunidades de distribuição.

Com o desenvolvimento da Internet na década de 90, surgiu o *e-commerce* nos EUA e no ano de 1995 é lançada a primeira empresa virtual: A Amazon, comercializando a venda de livros. Observando as tendências do mercado e das modificações por conta do desenvolvimento das tecnologias e da Internet, em 1999 é lançado o *site* de *e-commerce* magazineluiza.com, introduzindo o grupo no mercado *online*.

Para a sustentação e desenvolvimento do canal online, em 2003, a Lu foi lançada, a assistente eletrônica de vendas, o *avatar* da organização. Ela é uma vendedora digital que guia os usuários dentro do site, dando dicas, orientando e tirando dúvidas sobre os produtos, processo de compra. O Objetivo da Lu é aproximar o cliente com a empresa, melhorando sua experiência de compra e minimizando a falta de contato pessoal do ambiente *online*.

Para melhor se comunicar dentro da internet, em 2007, a organização firmou com o Google a primeira parceria do gênero na América Latina, permitindo com que os vídeos de demonstração de produtos vendidos pela empresa fossem veiculados pelo YouTube, em canal próprio.

Em 2011, o Magazine Luiza abriu o capital da empresa, atraindo grande participação de pessoas físicas, por conta do baixo custo inicial de investimento, revolucionando o mercado de ações, tornando-se uma das oito empresas mais populares da Bolsa de Valores do Brasil.

Isso viabilizou mais uma forte expansão da organização e maiores investimentos em inovação, proporcionando a criação do LuizaLabs, laboratório de Tecnologia e Inovação, dentro do núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, com o objetivo de criar produtos e serviços com foco no varejo, oferecendo aos clientes mais benefícios e uma melhor experiência de compra. O LuizaLabs, em 2014, lançou o aplicativo Magazine Luiza Mobile, com o objetivo para melhorar a experiência do usuário.

Luiza Helena Trajano ficou no posto de CEO até 2015, após 24 anos comandando a organização. No ano seguinte, o seu filho, Frederico Trajano, antes Diretor Executivo de Operações, assume o cargo. O objetivo da reestruturação foi garantir o suporte necessário para o novo Ciclo de Transformação Digital, para a implementação da Cultura Digital, ou seja, dinamização dos processos e um *mindset* similar ao que pode ser observado em *startups*.

Seguindo essas transformações digitais, no mesmo ano em que Frederico assumiu o cargo, 2016, foi lançado o *Market-place* do Magazine Luiza em parceria com outras 50 empresas, alcançando mais de 80 mil itens oferecidos no site. Além disso, foi lançado o MagazineVocê que permite que o usuário crie sua própria loja digital, entre outras iniciativas pelo LuizaLabs.

Segundo o Magazine Luiza, a organização viveu 4 grandes ciclos estratégicos (Figura 7) sendo esses:

- 1) Fundação (1957 a 1991): período marcado por expansões territoriais e aquisições de outras redes;
- 2) Crescimento (1991 a 2009): que deu os primeiros passos e movimentos pioneiros no mundo digital;
- 3) Consolidação (2009 a 2016): com foco em governança, profissionalização dos processos organizacionais, sucessão de liderança e abertura de capital;
- 4) Transformação Digital (2016 até os dias atuais): período sob o comando de Frederico Trajano.

Nos últimos anos, a empresa tem investido na compra de *Start Ups* com o objetivo de integrá-las a empresa, para que fosse possível dar um grande salto em sua transformação digital. Em 2018, houve compra da Softbox, startup desenvolvedora de serviços para empresas de varejo e indústrias para venda digital. No mesmo ano, houve a compra da Logbee, startup especializada em tecnologia logística.

Em 2019, o grupo faz um de seus maiores investimentos, desembolsando US\$ 62 milhões para adquirir 100% das ações da NetShoes. No dia em que a notícia da possibilidade de aquisição saiu na mídia, os papéis do Magazine Luiza na Bolsa e Nova York subiram 7,14%. Em apenas um dia, a empresa saltou de um valor de mercado de R\$33,7 bilhões para R\$36,1 bilhões. Com essa aquisição, o Magazine Luiza passará cada vez mais a se consolidar como uma “Amazon brasileira”, incorporando seu *marketplace* e diversificando seu *mix* com produtos de maior concorrência, esportes, moda e acessórios.

O objetivo do Magazine Luiza hoje é ser uma plataforma digital com pontos físicos, utilizando essas lojas como centros avançados de compra e distribuição, que se integrem às operações digitais, e que proporcionem uma experiência humana e calorosa aos clientes.

Para 2019, a empresa pretende investir em um *superapp*, como a empresa mesmo chama, ambiente digital no qual o cliente fará suas compras, pagará contas, recarregará o celular, contratará serviços de transporte, encomendará o almoço, jogará, se relacionará com os amigos nas redes sociais. O objetivo da empresa é ser líder do mercado em várias categorias.

Ou seja, a Magazine Luiza pretende criar um sistema colaborativo de *marketplace*, aberto, que permita múltiplas parcerias e que se expanda na velocidade das necessidades e dos desejos dos clientes. Os parceiros poderão utilizar a rede de distribuição, venda, estoque e marketing digital do Magazine Luiza, e terão linhas de crédito a sua disposição.

Quanto mais empresas o Magazine Luiza atrair para a plataforma, mais clientes conquistará. Quantos mais clientes conquistados, maior o poder de atração de novos parceiros de negócios. Com isso a Magazine Luiza pretende ter um crescimento exponencial em seus resultados.

Figura 7: A Transformação Digital



Fonte: Magazine Luiza – Teleconferência de Resultados 3T18.

Como resultado de todas as transformações feitas pelo Magazine Luiza, principalmente após a última onda de investimentos em inovação, a criação do LuizaLabs em 2014, que teve por objetivo de transformar o modelo de varejo tradicional com uma área digital para o modelo digital com pontos físicos para comunicar com o cliente final.

O novo modelo criado e que está em implementação pelo Magazine Luiza, é um o final de uma linha história de ondas de transformação em inovação que permitiram com que se fosse possível fazer essa mudança com o objetivo de crescimentos exponenciais de produtividade.

Figura 8: Drivers 2019



Fonte: Magazine Luiza – Teleconferência de Resultados 1T19.

Os resultados consisos da organização no relatório de fechamento no ano de 2018, mostram como essa mudança têm feito sentido para a organização. A grande queda em 2015, além da crise, mostra um grande problema na proposta de valor do negócio, e após 2016, com a implementação do novo modelo, e uma nova proposta de valor para o negócio, o crescimento foi consistente e contínuo. Em menos de apenas 2 anos de implementação do novo modelo a empresa cresceu 155% de lucro bruto. (Figura 10).

Figura 9: Evolução no Faturamento do Magazine Luiza



Fonte: Magazine Luiza – Relatório da Administração 2018.

Em 14 de dezembro de 2015, o valor de mercado do Magazine Luiza (MGLU3) era de R\$0,96. Em maio de 2019, a empresa bateu em junho de 2019 a máxima de R\$197,20 – Uma alta de 20.541%.

Figura 10: Gráfico de Resultado MGLU3



Fonte: Magazine Luiza – Cotações e Gráficos.

O mercado parece concordar com o futuro concreto do Magazine Luiza. Em 2017 empresa foi reconhecida como uma das mais inovadoras da América Latina pela revista Fast Company.

Segundo o relatório do primeiro trimestre de 2019, o E-commerce cresceu em 68% da base ativa de clientes, com crescimento de 50% em vendas, e mais de 33 milhões de *downloads* do App. Quanto ao marketplace, obteve um crescimento de 244% versus o primeiro trimestre de 2018, tendo 18% do total de vendas do e-commerce e 28% da base de clientes no trimestre. O E-commerce já é 41,1% das vendas totais do varejo, tendo o comércio eletrônico brasileiro uma média de 13% no total das vendas.

Figura 11: Evolução de Vendas.



Fonte: Magazine Luiza – Teleconferência de Resultados 1T19.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível perceber que a Magazine Luiza esteve em toda sua história observado as transformações sociais e tecnológicas no mercado, buscando sempre implementar projetos estratégicos inovadores. Tais ondas estratégicas foram essenciais para a construção e desenvolvimento do negócio, como também para que em 2016 a virada de chave ao mercado digital fosse mais consistente.

Mesmo com a crise no mercado no ano de 2015, a grande queda nos resultados no período foi essencial para que a a cúpula estratégica pudesse perceber que, mesmo com uma história de inovação tecnológica, o modelo de negócio da organização já estava estagnado, e a proposta de valor desejada não estava sendo percebida pelos consumidores.

Seus modelos já estavam ultrapassados, e a organização estava sendo comparada com as grandes empresas de varejo de eletrodomésticos do Brasil, e não como uma empresa de e-commerce.

A mudança para um modelo de negócio inovador e que entrega a proposta de valor planejada ao cliente foi essencial para a sobrevivência da empresa. Mesmo com todos os investimentos feitos em inovação até 2014 a organização se mantinha estagnada. Foi necessário inovar em modelo de negócio.

A inovação em modelos de negócio integrada a partir de 2016 responde todas as funções propostas por Chesbrough (2010). A nova proposta de valor propõe uma organização digital, com pontos físicos. Com isso, a organização para de ser comparada com empresas tradicionais e estagnadas de varejo, e passa ser comparada com as grandes organizações de varejo digital no mundo.

A maior vantagem do Magazine Luiza sobre suas novas rivais, como Amazon e Alibaba, é que a organização já possui uma estrutura física de grande distribuição dentro do Brasil. Um grande diferencial pois essas estruturas auxiliam na logística e distribuição dos produtos.

A inovação de modelos de negócios pode, por si só, ser um caminho para vantagem competitiva e o modelo for suficientemente diferenciado e difícil de replicar para os operadores estabelecidos e entrantes (TEECE, 2010). Sendo assim, fica claro afirmar que as inovações de modelos de negócios foram ideais para o atual sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

- Apresentação de Resultados. Magazine Luiza, São Paulo, maio. 2019. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Apresentacao-de-Resultados?m2KY3zoxv/B3QOWjOK47+g>>. Acesso em: 03 jun. 2019.
- BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval Bonazzi et al. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. São Paulo, 2014.
- BRAGA, BEATRIZ MARIA. Geração Y, Como Trabalhar com Ela?. GV-Executivo, v 12, jan-jun 2013. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26467_/20675-37921-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 de maio de 2019.
- CASADESUS,R. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. Strategic Management Journal.. n.34. p.464-482. 2013.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers.Elsevier. n.43. p.354-363. 2010.
- CHESBROUGH, HENRY. *Open Innovation*. Harvard Business School Press. 2003. Disponível em <<https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2019.
- COMAZZETTO, LETICIA REGUELIN. et al. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo Entre Gerações. Psicologia: Ciência e Profissão, v 36, jan-mar 2016. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>>. Acesso em 5 de maio de 2019.
- Entendendo o Conceito: O Que é Economia Compartilhada?. Consumo Colaborativo. Disponível em <>. Acesso em 04 de maio de 2019.
- FREITAS, C JAIME. 10 Descobertas Sobre como a Geração Y Consome. Arcanos Web e Comunicação. Disponível em <<http://blog.awccomunicacao.com.br/10-descobertas-sobre-como-a-geracao-y-consome/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.
- GOMES, HELTON SIMÕES. Brasil tem 116 milhões de pessoas conectadas à internet, diz IBGE. G1. Disponível em<<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 20 de maio de 2019.
- Guerra do varejo: Magazine Luiza ataca atenta à Amazon. Isto É Dinheiro, Edição 1123. Disponível em <<https://www.istoedinheiro.com.br/magazine-luiza-muda-o-jogo/>>. Acesso em 25 de maio de 2019.
- HINO, MARCIA CASSITAS et al. Mudança em Modelos de Negócios Consolidados: O Estudo das Cooperativas de Radio Táxi no Brasil Após a Inclusão dos Aplicativos no Mercado. Journal of Informations Systems and Technology Management. Disponível em

<<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v15/1807-1775-jistm-15-e201815009.pdf>>. Acesso em 19 de maio de 2019.

Internet: a revolução permanente. Revista Uno. Disponível em <<https://www.revista-uno.com.br/numero-13/3921-2/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

KOTLER, P. et al. Marketing 4.0 : Do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOHN, KAREN; MORAES, CLÁUDIA HERTE DE. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos. 2007. Disponível em <<https://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1533-1.pdf>>. Acesso em 7 de maio de 2019.

MACHADO, Solange. Como Desenvolver a Inovação no Modelo de Negócio. Endeavor Brasil. Disponível em <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-desenvolver-a-inovacao-no-modelo-de-negocio/>>. Acesso em 04 de junho de 2019.

Magazine Luiza vende 27% mais e tem lucro recorde no 3º trimestre. G1, Economia. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/magazine-luiza-vende-27-mais-e-tem-lucro-recorde-no-3-trimestre.ghtml> . Acesso em 4 de junho de 2019.

MAGAZINE LUIZA. TELECONFERÊNCIA DE RESULTADOS 1T19. 2019. Fotografia. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Apresentacao-de-Resultados?m2KY3zoxv/B3QOWjOK47+g==>. Acesso em: 1 jun. 2019.

MAGAZINE LUIZA. **Teleconferência de Resultados 3T18**. 2018. Fotografia. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Apresentacao-de-Resultados?m5ydnng68RSRwTqsPpNh2zbg==>. Acesso em: 1 jun. 2019.

Magazine Luiza e a Transformação Digital do Varejo. EMPRAD. Disponível em <<http://sistema.emprad.org.br/2018/arquivos/60.pdf>>. Acesso em 25 de maio de 2019.

MAGAZINE LUIZA. **Cotações e Gráficos**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Cotacoes-e-Gráficos?m64lnbi0V43azAEKs3BM/mg==>. Acesso em: 1 jun. 2019.

MAGAZINE LUIZA. **RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2018**. 2017. Fotografia. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=cdkvnF15k4eB9rdMeRcYiQ==>. Acesso em: 6 jun. 2019.

MONTEIRO, LUIS. A Internet Como Meio de Comunicação: Possibilidades e Limitações. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/621005553999492_233255_34481085941280573.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: ALTA BOOKS, 2017.

Relação com investidores. Magazine Luiza. Disponível em <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acesso em 4 de junho de 2019.

Release de Resultados 1T19. Magazine Luiza, São Paulo, mai. 2019. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Release-de-Resultados1T19?=48tcGddj/QmtDh9H+EUgdQ>. Acesso em: 03 jun. 2019.

Redação Veja. “The Independent” revela realidade global: o fim do jornal impresso. Veja, Caderno de Economia. Disponível em <<https://veja.abril.com.br/economia/the-independent-revela-realidade-global-o-fim-do-jornal-impresso/>>. Acesso em 21 de maio de 2019.

SILVEIRA, SERGIO AMADEU DA. Convergência digital, diversidade cultural e esfera pública. Além das Redes de Colaboração, p.31 – p.50. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-R&lr=&id=KTMnAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA31&dq=cultura+de+convergencia&ots=g0Sg4vnmCp&sig=2HY8fIVNNkQBCHXoHniAIEmQixg#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em 21 de maio de 2019.

SILVIA, GLESSIA; DACORSO, ANTONIO LUIZ ROCHA. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro empresa. Revista de Administração e Inovação. Set 2013. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916302686>>. Acesso em 10 de maio de 2019.

SOROSINI, MARCELA; CARDOSO, LETYCIA. MILLENNIALS: entenda a geração que mudou a forma de consumir. O Globo. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/millennials-entenda-geracao-que-mudou-forma-de-consumir-23073519#ixzz5pqBbWNRv>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. Elsevier. n.43. p.172-194. 2010.

TIGRE, PAULO BASTOS; NORONHA, VITOR BRANCO. Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação. R Adm, v.48, jan./fev./mar. 2013. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/09.pdf>>. Acesso em 5 de maio de 2019.

TOLEDO, LETÍCIA. O que mais está por trás da briga pela Netshoes. Infomoney. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/magazineluiza/noticia/8353608/o-que-mais-esta-por-tras-da-briga-pela-netshoes>>. Acesso em 25 de maio de 2019.

VALE, H. V. et al. Open Innovation and Business Model: Embrapa forestry case study. Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo. v 19, n 4, sep, 2018. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v19n4/1678-6971-ram-19-04-eRAMR180011.pdf>> Acesso em 5 de maio de 2019.

VARELLA, SERGIO RAMALHO DANTAS; MEDEIROS, JEFFERSON BRUNO SOARES DE; JUNIOR, MAURO TOMAZ DA SILVA. O Desenvolvimento da Teoria da Inovação Schumpeteriana. XXXII Encontro Nacional de Engenharia De Produção. Bento Gonçalves –

RS. 2012. Disponível em
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_21021.pdf>.
Acesso em 5 de maio de 2019.

VIANA, ARTUR. Geração dos Millennials: Onde Vivem, Como Pensam, Como Compram e Como Vendem. Outbound Marketing. Disponível em <<https://outboundmarketing.com.br/geracao-dos-millennials/>>. Acesso em 20 de maio de 2019.

VIEIRA, FILIPE C; VALE, HAMILCAR V. DO; MAY, MARCIA R. *Open Innovation and Business Model: EMBRAPA Forestry Case Study*. Revista de Administração Mackenzie. Maio. 2018. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v19n4/1678-6971-ram-19-04-eRAMR180011.pdf>>. Acesso em 5 de maio de 2019.

VIEIRA, Filipe C. *et al*, Open innovation and business model: Embrapa forestry case study. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, Vol.19, no.4, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v19n4/1678-6971-ram-19-04-eRAMR180011.pdf>. Acesso em: 25 Abr 2019.