PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

WENDER DA SILVA DIAS

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO MAGAZINE LUIZA NO BRASIL, NOS ANOS DE 2012 A 2020.**

Goiânia

2021

WENDER DA SILVA DIAS

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO MAGAZINE LUIZA NO BRASIL, NOS ANOS DE 2012 A 2020.

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos

Goiânia

2021



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

WENDER DA SILVA DIAS 2018.1.0021.0029-2

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO MAGAZINE LUIZA NO BRASIL, NOS ANOS DE 2012 A 2020.**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, submetida à aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos

Presidente

Prof. Wagno Pereira da Costa

Membro

Prof. Valdivino José de Oliveira

Membro

Goiânia – Goiás

Data da aprovação: 07/12/2021

**AGRADECIMENTOS**

Toda conquista é fruto de algo que foi plantado e durante todo o seu processo um conjunto de situações e pessoas fazem parte de sua realização.

Agradeço a todos que cruzam meu caminho diariamente, direta ou indiretamente, que são capazes de me construir como pessoa, como cidadão e profissional.

Agradeço a Deus, pela vida, pela oportunidade e pelo conhecimento. Agradeço aos meus pais, Lusinete Dias e Pedro dias, por me criarem, por me amarem e sempre me incentivarem a alcáçar meus objetivos.

Agradeço ao meu irmão, Wederson Dias, por sempre estar ao meu lado, sempre me incentivar a ser melhor e pela alegria das nossas conquistas.

Agradeço ao meu orientador, Professor Mestre Miguel Rosa dos Santos, pela mentoria.

Agradeço aos meus familiares, amigos, colegas e namorada por toda paciência quando eu não podia estar presente, por toda alegria, confiança e conversas e que possamos estender essa amizade durante os anos.

A conclusão dessa graduação é apenas mais um passo na maratona, que está apenas começando.

**RESUMO**

Esta monografia tem o intuito de avaliar o crescimento da empresa Magazine Luiza. O objetivo é investigar quais fatores contribuíram para o sucesso atingido pela companhia no período de 2012 a 2020. Primeiramente foi apresentado o setor varejista desde a sua formação, seguido da exposição da empresa a qual a monografia visou analisar. Em seguida, foi feito uma abordagem teórica dos principais autores sobre temas voltados a desenvolvimento da empresa, e foi tratado de fatores externos e internos que impactaram o crescimento da organização. Finalizando, mostrou que o crescimento das receitas e do lucro da empresa elevaram o seu valor de mercado, tornando-se uma gigante no setor varejista e uma das mais importantes companhias nacionais.

**Palavras-chaves:** Crescimento, Varejo, Magazine Luiza.

**LISTA DE FIGURAS**

[**Figura 1 *–***Fachada Loja Magazine Luiza, 1967**.** 14](#_Toc87735881)

[**Figura 2 –** Presença geográfica do Magalu nos estados brasileiros 22](file:///C:\Users\Windows\Desktop\Mono\Monografia%20-%20Wender%20Dias.docx#_Toc87735882)

**LISTA DE TABELAS**

[**Tabela** **1** – Comparativo Segmentos de Listagem B3 25](#_Toc87735943)

[**Tabela** **2** – Distribuição dos Investimentos Magazine Luiza (em milhões) 37](#_Toc87735944)

**LISTA DE GRÁFICOS**

[**Gráfico 1** – PIB - Variação em Volume (%) – 2009-2018. 26](#_Toc87735538)

[**Gráfico** **2** – Participação dos Setores na composição do PIB (2009-2020). 27](#_Toc87735539)

[**Gráfico** **3** – IPCA - Variação acumulada no ano (%) – 2009-2020. 28](#_Toc87735540)

[**Gráfico** **4** – Taxas de juros básicas – SELIC (2009-2020) 29](#_Toc87735541)

[**Gráfico** **5** – Relação saldo de crédito concedido a empresas e as famílias X Taxa média de juros das operações de crédito (2013-2020). 30](#_Toc87735542)

[**Gráfico** **6** – Índice de Confiança do Consumidor 31](#_Toc87735543)

[**Gráfico** **7** – Série Histórica: Cotação Magazine Luiza (2011-2020) 32](#_Toc87735544)

[**Gráfico** **8** – Variação da Receita Bruta (2012-2020) 34](#_Toc87735545)

[**Gráfico** **9** – Evolução EBITDA (R$ em Milhões) – 2011 a 2020 36](#_Toc87735546)

[**Gráfico** **10** – Comparativo Magazine Luiza (MGLU3), Via Varejo (VIIA3) e Lojas Americanas (LAME3) – 2012 a 2020 38](#_Toc87735547)

[**Gráfico** **11** – Comparação da Variação da Receita Bruta entre Magazine Luiza, Via Va-rejo e Lojas Americanas (2012-2020) 39](#_Toc87735548)

[**Gráfico** **12** – Lucro Líquido das empresas Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via Varejo (2012-2020) – Valores em Milhões 41](#_Toc87735549)

SUMARIO

[INTRODUÇÃO 10](#_Toc88584123)

[CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA 12](#_Toc88584124)

[1.1 - A História do Varejo 12](#_Toc88584125)

[1.2 - O Magazine Luiza 14](#_Toc88584126)

[1.3 - IPO e o Surgimento do Magalu 16](#_Toc88584127)

[CAPÍTULO 2 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA 19](#_Toc88584128)

[2.1 - Crescimento Econômico 19](#_Toc88584129)

[2.2 - Tecnologia e Logística 21](#_Toc88584130)

[2.3 - Governança Corporativa 23](#_Toc88584131)

[CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 26](#_Toc88584132)

[3.1 - Análise do Ambiente 26](#_Toc88584133)

[3.2 - Análise da Empresa Magazine Luiza 32](#_Toc88584134)

[3.3 - Análises dos Concorrentes 32](#_Toc88584135)

[CONSIDERAÇÕES FINAIS 42](#_Toc88584136)

[REFERÊNCIAS BIBLIOFRÁFICAS 45](#_Toc88584137)

# INTRODUÇÃO

A busca da estruturação e crescimento de um negócio é o sonho de milhares de brasileiros. A ascensão de um negócio não é como uma fórmula de bolo, mas pode-se observar e tentar aprender com quem conquistou uma colocação respeitosa no mercado, como foi o caso da Magazine Luiza, Lojas Renner, Hering entre outras.

Nos últimos anos a economia brasileira passou por uma série de modificações tecnológicas, políticas e econômicas. Diante dessas mudanças pode-se encontrar diferentes tipos de estratégias e modelos de negócio que foram utilizados para enfrentar cada situação.

Observando estes posicionamentos, nota-se que a empresa Magazine Luiza alcançou resultados acima da média, como crescimento das ações de 8.810% de 2012 a 2020, valor acima do Índice Ibovespa no período estudado, e conseguiu se destacar frente a seus pares. Por este motivo, foi escolhida para este estudo de caso, que tem o intuito de analisar as suas estratégias que obtiveram resultados bastantes expressivos.

O Magazine Luiza está se fixando como a maior varejista nacional do mercado. Com centenas de lojas físicas espalhadas por todo Brasil e um dos maiores *e-commerce* do país. O Magalu tem registrado crescimento dos lucros da empresa ano após ano.

O objetivo geral desta monografia é analisar e compreender as estratégias adotadas pela empresa no período de 2012 a 2020.

Objetivos específicos são dois: (1) Demonstrar os impactos macroenômicos nos canais de varejo e (2) comparar resultados e estratégias com outras empresas do mesmo seguimento.

O problema desta monografia trata-se da seguinte questão: quais foram as principais características que justificam o crescimento das ações do Magazine Luiza no período de 2012 a 2020?

A hipótese adotada é que o Magazine Luiza realizou constantes investimentos em inovações tecnológicas na área da digitalização, priorizando a agilidade e o atendimento humanizado com seus clientes. A empresa possui bons indicadores de governança corporativa, boa capacidade de geração de caixa e uma estrutura solida para enfrentar desafios que o mercado impõe. Além de todos os investimentos tecnológicos e logísticos, a empresa conquistou mais expressividade no mercado via aquisições de empresas já consolidados em setores expressivos.

Quanto à metodologia, será feita uma revisão bibliográfica através de uma pesquisa científica, de caráter qualitativa e quantitativa, utilizando livros, artigos, teses, dissertações, revistas e sites especializados. Também serão utilizados os métodos dedutivo e histórico.

Este trabalho conterá três capítulos. No capítulo 1, será realizado uma análise no setor varejista do Brasil. O capítulo 2, fundamentará toda as estratégias da empresa e estagio de governança corporativa inserida. Por fim, o capítulo 3, irá realizar análises dos resultados da empresa e fará comparações com empresas do mesmo seguimento e porte.

# CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

## - A História do Varejo

O varejo teve seu início no princípio dos tempos, onde o homem passou a aperfeiçoar seus meios de produção, e passou a produzir mais que o necessário para suprir a suas necessidades. Estes excedentes virariam moedas de troca, com produtos diferentes e de igual necessidade para sobrevivência.

Não demorou muito e começaram a surgir as primeiras moedas e o surgimento dos primeiros bancos, tendo início o processo de distribuição e abastecimento das cidades. Em torno de 1700, surgiram os primeiros estabelecimentos comercial, sendo possível encontrar desde alimentos, roupas e até equipamentos agrícolas.

Com o início da Revolução Industrial, a partir do século XIX, e o desenvolvimento das cidades, passaram a surgir diferentes necessidades, exigiam a adequação das indústrias para a produção de produtos mais específicos, assim diferentes tipos de lojas foram se estabelecendo.

Em 1850, em Paris surgiu a primeira loja de departamentos, a Bon Marchè, que foi a pioneira na técnica de agrupamentos de produtos. Em 1912, nos Estados Unidos foi inaugurado a primeira loja com atendimento por autosserviço do mundo, o popularmente conhecido como “pague e leve”.

As novas técnicas, permitiam os consumidores escolherem melhor os produtos, com os preços já destacados e levar até o caixa sem a intervenção de vendedor. Sobretudo as modificações foram fundamentais para o desenvolvimento da indústria, passando o produto a ser distinguido por marcas de seus fabricantes, dando início a estratégias das marcas comerciais.

A História do varejo no Brasil também iniciou em forma de escambo, principalmente nas trocas de bugigangas e as árvores de pau-brasil entre os indígenas e os colonizadores. O varejo propriamente dito, iniciou seu processo nas regiões litorâneas do país, tendo o açúcar como o principal produto orientado quase sua totalidade à exportação.

O comércio local estava restrito a empórios de importação de escravos e de exportação de açúcar, futuramente ao ouro, pedras preciosas e outras mercadorias. Posteriormente foram surgindo companhias de comércio, que passaram a monopolizar e organizar as vendas de determinados produtos como o vinho, azeite, farinhas e bacalhau na Companhia Geral do Comércio do Brasil, criada pela coroa portuguesa que perdurou pelos anos de 1649 a 1720.

O processo de independência acompanhado da substituição do trabalho escravo pelo assalariado, impactou positivamente o comércio do país. Dentro do modelo capitalista, grandes modernizações foram alcançadas, como a construção de linhas férreas e a criação de sistemas financeiros comerciais, compostos por casas de exportações e bancárias, e prosperou a economia local.

O processo de industrialização se intensificou a partir de 1880, e foi acompanhado pela crescente urbanização, com o crescimento de grandes cidades como São Paulo e Rio de Janeiro. Em função do aumento populacional dessas regiões e pela carência de alimentos, que em sua maioria ainda eram importados, foram criadas as primeiras feiras livres, permitindo o acesso mais barato aos produtos de primeira necessidade, reduzindo o número de intermediários.

Só então que em 1913 foi inaugurada a primeira loja de departamentos do Brasil, a Mappin. A primeira loja, localizada no centro de São Paulo era voltada ao público da classe A, e tinha seus departamentos divididos entre os andares do prédio, sendo interligados por elevadores. Cada andar vendia algum determinado produto, como eletrodomésticos, móveis, roupas e brinquedos.

No Brasil, o primeiro estabelecimento considerado como um supermercado “pague e leve”, utilizando o layout e equipamentos similares ao popular serviço de autoatendimento norte-americano, foi o supermercado Sirva-se S.A. em 1953. Com 800 metros quadrados destinados para a área de vendas, apresentava características modernas, com seções divididas e espaços destinados a propaganda de produtos. Foi o pioneiro a vender em um mesmo local, frutas, verduras, carnes, além da linha de mercearia.

O início dos anos 70, ficou marcado por um período de crescimento econômico, o chamado milagre econômico, contribuiu para o surgimento de um novo formato do setor supermercadista. Os hipermercados, passavam a ocupar áreas superiores a 3 mil metros quadrados e expandiram seus mix de produtos. Oferecendo eletrodomésticos, artigos para presente, roupas, além de restaurantes e lanchonetes, disponibilizando grande áreas de estacionamento.

Nos anos 90, o desenvolvimento nas áreas de automação trouxe consigo importantes modificações na área de coleta e tratativas de dados, como o ECR (*Efficient Consumer Response*), o EDI (*Electronic Data Interchange*), além dos códigos de barra. Com a chegada da internet, ocorreram o surgimento de lojas virtuais, passando a ser possível que clientes façam suas compras, e recebam seus produtos sem sair do conforto de suas casas.

O varejo demonstrou ser capaz de incorporar as mudanças tecnológicas que tem obrigado o setor a se recriar continuamente. Principalmente nos últimos 30 anos, com o surgimento da internet, a maioria dos setores tem voltado parte do seu tempo para investimentos em *softwares* e logística para conseguir atender esta onda de usuários *online*, que tem cada vez mais experimentado o *e-commerce*.

## - **O Magazine Luiza**

O Magazine Luiza S/A é uma empresa nacional de comércio varejista, fundada em 1957, na cidade de Franca, no interior do estado de São Paulo. Suas ações são negociadas na bolsa de valores B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) sob o código MGLU3. Considerada como uma das maiores empresas de varejo do país de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo,2021.

A empresa inicia sua história a partir da compra de uma pequena loja de presentes, chamada A Cristaleira, por um casal de vendedores, Luiza e Pelegrino Donato. A Cristaleira transformou-se em Magazine Luiza, conforme pode-se observar na Figura 1, um registro da fachada desta loja, tendo seu nome eleito através de um concurso cultural de rádio realizado pelos próprios clientes de Luiza.

***Figura 1 – Fachada Loja Magazine Luiza, 1967.***

Frente de loja com cobertura de entrada de estabelecimento

Descrição gerada automaticamente  
**Fonte:** Site Magazine Luiza

Em 1976, iniciou o projeto de expansão, a partir da aquisição das Lojas Mercantil, abrindo suas primeiras filiais no interior de São Paulo. Em 1981 a empresa se torna uma das pioneiras a implantar o sistema de computação nas lojas. Alguns anos depois, já em 1983, iniciou sua expansão para o Triângulo Mineiro (MG).

No ano de 1991, é criado uma *holding* para administrar os negócios da família, e logo após, Luiza Helena Trajano, sobrinha do casal, assume o comando da rede de lojas, iniciando um grande processo de transformação de gestão. No ano seguinte, inaugura-se as primeiras lojas virtuais, com vendas de produtos por meio de terminais de multimídia, com vendedores orientando os clientes, sem a necessidade de produtos de exposição e em estoque.

Estratégias de marketing como as campanhas de “Liquidação Fantástica” e “Só Amanhã”, são criadas, e tornam-se grandes sucessos entre as empresas de varejo. Aos poucos a empresa continua seu processo de expansão, chegando também aos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. Em 2000, é criado o site de comércio da empresa, e já no ano seguinte, em parceria com o Itaú Unibanco, é criado o Luizacred, a fim de aumentar a oferta de crédito dos seus clientes (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Em 2003, a empresa faz uma nova aquisição, dessa vez foram as lojas Lider na região de Campinas (SP). No mesmo ano a empresa se torna a primeira varejista do mundo a receber o título de melhor empresa para se trabalhar no Brasil, título concedido pelo Instituto Great Place to Work dos Estados Unidos. Já no ano seguinte a empresa adquire as Lojas Arno no estado do Rio Grande do Sul.

No ano de 2004, é criada a Luizaseg, uma empresa de seguros, em sociedade com a Cardif, empresa do Grupo BNP Paribas. No mesmo ano, inaugura a TV Luiza, a rádio Luiza e do Portal Luiza, a fim de melhorar a comunicação direta com os clientes e colaboradores, além de mais algumas aquisições das redes de Lojas Base, Kilar e Madol, nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Em 2006, o Magazine Luiza ganha um novo sócio, o Fundo Internacional Capital Grup, que passa a deter 12,4% da empresa. Já no ano de 2008 a empresa realiza um feito histórico, abrindo num mesmo dia 46 lojas, somente na cidade de São Paulo, e mais de 1 milhão de clientes são conquistados. No ano de 2010, chega ao nordeste, realizando a compra da rede Lojas Maia, com 136 unidades.

## - IPO e o Surgimento do Magalu

O mercado acionário, integra o Mercado de Capitais, onde empresas de capital aberto, buscam a captação de recursos financeiros. A captação destes recursos é feita através de bolsa de valores, que são estruturas para dar o atendimento na compra e venda de ações.

A ação, nada mais é que a menor partícula de uma empresa de capital aberto, e quem as adquire tem por intuito obter rentabilidade e dividendos. A volatilidade do valor de uma ação é provocada a partir da possibilidade de sua renegociação no mercado secundário. Esta renegociação pode partir do princípio de preferência do investidor, ou seja, por parte da especulação, ou pelas informações de resultados de cada empresa.

Ao comprar uma ação de uma empresa, o investidor está adquirindo uma fração do seu patrimônio. Assim, se ela emite mil de ações, e uma pessoa comprar 10 das ações, ela passa a ser detentora de 1% da empresa. De acordo com os autores Stiglitz e Walsh (2003), os investidores optam por essa aplicação, primeiro, porque a empresa paga uma fração dos seus ganhos diretamente ao acionista, e segundo, pois eles esperam ganhar dinheiro com a elevação do seu valor. Posteriormente sendo vendido por um valor mais auto do que haviam adquirido, caracterizando o que muitos autores denominam de *ganho de capital*.

A fim de expandir os seus negócios por todo país, a empresa inicia o seu processo de abertura de capital na bolsa de valores, com objetivo de levantar recursos com o foco na abertura de novas lojas, e realizar novas aquisições e parcerias com empresas de forma estratégica. Outro objetivo com a abertura de capital, seria o aumento da eficiência das suas operações, buscando melhor experiências de compra através de uma multicanalidade e um aumento nas vendas nos canais digitais, expandindo assim, suas receitas e reduzindo os seus estoques (MOREIRA e DAL RI, 2015).

O Magazine Luiza estreia B3 em novembro de 2011, levantando um total de R$ 925,8 milhões. A B3 é a bolsa de valores oficial do Brasil, formada pela fusão entre duas companhias famosas, a BM&FBovespa e a Cetip. Com o seu código de negociação MGLU3, a empresa encerrou o dia com 2% de valorização em seu primeiro dia, negociadas a R$ 16,31. Foram emitidas 33,75 milhões de ações ordinárias na oferta primária. Na secundária foram mais 16,56 milhões de papéis, também ordinários.

Entre os anos de 2011 e 2020, o MGLU3 realizou três desdobramentos, que compreende a divisão de uma única ação em um número maior de ativos. Esse movimento visa expandir o volume de negociações da empresa e torná-la mais líquida. O primeiro desdobramento ocorreu em setembro de 2017, na razão de um para oito partes. O segundo foi em agosto de 2019, realizado na mesma proporção do anterior. O terceiro, mais recente, foi registrado em outubro de 2020, quando foi aprovado em assembleia pelos acionistas a proporção de um para quatro partes (MOREIRA e DAL RI, 2015).

Ainda no ano de 2011, o Magazine Luiza adquire a empresa Baú da Felicidade, pertencente ao grupo do Silvio Santos, por meio de 121 lojas localizadas nos estados do Paraná, Minas Gerais e São Paulo. No ano de 2012 a empresa lança o Chip Luiza, a fim de conceder acesso gratuito a redes sociais para os clientes de baixa renda.

Em 2014, a empresa integra os seus nove centros de distribuição, passando a oferecer entregas mais rápidas e com um custo mais barato em seus fretes. A empresa patrocina a Copa do Mundo realizada no Brasil, na rede globo de televisão. Ainda neste ano o Magazine Luiza cria o Luizalabs, o seu laboratório de inovação, importante departamento que encabeçou muitas estratégias bem-sucedidas (MAGAZINE LUIZA, 2021).

No ano de 2016, o Magazine Luiza é a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo. Todos os seus vendedores passam a utilizar um smartphone nos atendimentos, através do aplicativo Mobile Vendas. Realiza também o lançamento da sua plataforma de Marketplace, com cerca de 50 parceiros, passando a vender seus produtos dentro do seu site.

Já em 2017, a empresa realiza uma nova oferta de ações e arrecada 1,8 bilhões de reais. Neste mesmo ano, Frederico Trajano, que havia assumido a presidência da corporação, recebe prêmio de empreendedor do ano pela revista econômica, IstoÉ Dinheiro. O Magazine Luiza adquire a IntegraCommerce, e o seu laboratório de inovações chega a mais de 450 engenheiros e especialistas, que trabalham para tornar as operações da empresa cada vez mais digitais.

O Magazine Luiza vira Magalu em 2018, a mudança vem para fortalecer e encurtar a relação entre a empresa e os clientes, que já se referia a empresa com este nome em tom carinhoso. Ainda neste ano, adquire a startup de logística Logbee. O app do Magalu é um dos mais bem-sucedidos aplicativos de compra do país, com 26 milhões de download e uma participação de cerca de 40% dos pedidos *online* de venda. A empresa é apontada como uma das mais inovadoras em 2018, pela revista americana *Fast Company* (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Em 2019, adquire a Netshoes, o maior e-commerce de artigos esportivos do Brasil, e, nas suas atividades físicas, inaugura a sua milésima loja. A empresa realiza nova oferta de ações e arrecada mais de 4 bilhões de reais. Sua marca vira uma das 30 mais valiosas do país. E o CEO, Frederico Trajano, é eleito o executivo do ano pelo Valor Econômico.

Já no ano de 2020, a empresa iniciou o ano com a aquisição do marketplace de livros Estante Virtual. A empresa adota múltiplas medidas de combate e disseminação da pandemia provocada pelo COVID-19 (Sars-CoV-2), além de promover políticas de conscientização e participar ativamente de políticas sanidade pública. A empresa acelerou o processo de desenvolvimento e implementação do Parceiro Magalu, a fim de disponibilizar o acesso ao seu canal de vendas a pequenos revendedores no país que tiveram suas vendas afetadas pelas barreiras sanitárias, trazendo a oportunidade de acesso a diversos consumidores em uma plataforma robusta e confiável (MAGAZINE LUIZA, 2021).

# CAPÍTULO 2 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

## 2.1 – Desenvolvimento Teórico

O Desenvolvimento Econômico é um tema bastante discutido pelos novos autores. Entre eles, se destaca o cientista político austríaco Joseph Alois Schumpeter (1997), que publicou uma de suas obras mais importantes a *Teoria do Desenvolvimento Econômico.*

Em sua obra Schumpeter (1997, p.75) conceitua o Desenvolvimento Econômico como sendo “uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente.”

Para ele, o desenvolvimento econômico, não surge com a pressão dos consumidores sob novas necessidades, mas com as inovações dos produtores, que geralmente, inicia o processo de mudança econômica, e os consumidores são ensinados a querer coisas novas. E complementa, em sua Teoria do Fluxo Circular, que o desenvolvimento é movido pelas novas combinações:

Esse conceito engloba os cinco casos seguintes: 1) Introdução de um novo bem — ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER, 1997, p. 76).

Seguindo essa linha de argumentação, Schumpeter pontua os determinantes fundamentais para o desenvolvimento econômico, como sendo: a) o nível tecnológico; b) quantidade e qualidade da força de trabalho; c) quantidade e composição do estoque de capitais; e d) natureza das condições de recursos naturais. Dentro dessas perspectivas, o ritmo do desenvolvimento, depende do grau de utilização e da taxa de aumento dos fatores produtivos.

Em resumo, o desenvolvimento econômico, é um processo de mudança, movido pelas constantes inovações e o principal motivo do desenvolvimento de uma nação, ocorre a partir do crescimento do seu PIB - Produto Interno Bruto (SCHUMPETER, 1997).

No que tange a justificativa do Crescimento Econômico de uma empresa, está a capacidade da empresa de visualizar suas capacidades e continuar a se desenvolver independentemente do setor e da situação econômica ou política que esteja inserida. Esta capacidade está associada ao Planejamento Estratégicos.

O Planejamento Estratégico, pode ser conceituado como um conjunto de objetivos, metas, finalidades e planos para atingir os objetivos propostos pela empresa, assim coordenando o tipo de empresa que ela deseja ser.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III:

“O desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos, e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curta e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Juntas, elas constituem o planejamento estratégico.” (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2002, p.33)

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que busca, através das análises do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e pontos fracos. A partir daí, torna-se possível, traçar rumos ou direções que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar os pontos fortes e minimizar as ameaças e riscos.

De outro lado, Schumpeter atribui ao crédito um papel fundamental ao crescimento econômico, e idealizou o moderno banco de desenvolvimento. A estratégia de desenvolvimento de um país, traz o crédito como um mecanismo de apoio a atividade econômica. O acesso ao crédito pelos consumidores, associada a um equilíbrio entre emprego e renda, contribui para a expansão do consumo de bens e serviços pelas famílias, tendo em vista, que impacta diretamente na demanda.

Segundo Silva (2014), a função social do crédito pode ser resumida como:

“O crédito, sem dúvida, cumpre importante papel econômico e social, a saber: (a) possibilita as empresas aumentarem seu nível de atividade; (b) estimula o consumo influenciando na demanda; (c) ajuda as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos; e (d) facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes.” (SILVA, 2014, p.50)

Autores como Martins e Ferraz (2011), destacam que o crédito atua como um fomentador do processo de crescimento econômico. Esta característica, depende do volume e dos termos que estes recursos são disponibilizados, ou seja, depende que o marco regulatório consiga ser capaz de traduzir os riscos da atividade bancária e não bancária, as formas e de como as políticas de incentivo ao crédito, visam o crescimento e o desenvolvimento do país de forma equilibrada.

O crédito como ferramenta macroeconômica, passa pelo microeconômico dado a revisão do conceito tradicional de empresa, com utilização do crédito para o consumo, bem como a restruturação financeira do varejo, onde as empresas conseguem além do aumento de suas receitas e a mitigação de fatores de exposição frente ao aumento do crédito aos consumidores.

A evolução das concessões de crédito não se limita as instituições financeiras, houve um crescimento dos cartões Private Label, os quais são emitidos por varejistas para o uso apenas nas suas respectivas lojas emissoras, seguido por cartões Co-Branded, este sendo emitidos pelas empresas varejistas em parcerias com instituições bancárias, sendo possível a realização de compras em quaisquer outras localidades, pois são típicos cartões tradicionais.

## 2.2 - Tecnologia e Logística

A atual estratégia do Magazine Luiza é a transformação digital. Nas palavras da própria empresa: “Nosso objetivo é transformar o Magazine Luiza, passando de uma empresa de varejo tradicional com uma forte plataforma digital, para uma empresa digital, com pontos físicos e calor humano.” Para sustentar a sua estratégia a empresa possui 5 pilares bem sustentados:

Inclusão Digital: o principal objetivo com esse pilar é trazer ao acesso de muitos o que é privilégio de poucos. A baixa penetração desses produtos de tecnologia no mercado oferece uma oportunidade para se tornarem referência e os vendedores do Magazine Luiza são os principais atores dessa mudança oferecendo orientações aos clientes.

Digitalização das lojas físicas: implementação dos projetos do Mobile Vendas, Mobile Montador e Mobile Estoquista com o objetivo de ganhar produtividade dentro das lojas e revolucionar a experiência do cliente perpetuando a importância do contato físico.

Mobile Vendas: lojas foram habilitadas e treinadas para efetuarem vendas utilizando smartphones, e foi disponibilizado acesso gratuito à internet sem fio, proporcionando uma experiência de compra mais rápida e amigável para os clientes.

Mobile Montador: rotas de montagem de móveis ficaram mais rápidas e ferramenta também elimina atividades administrativas nas centrais de montagem, que podem focar cada vez mais na excelência do atendimento ao cliente.

Mobile Estoquista: projeto que visa aumento de produtividade e ganho de eficiência do funcionário permitindo melhorar a jornada de compra do cliente, reduzindo o tempo de espera dentro das lojas para retirar seu produto comprado.

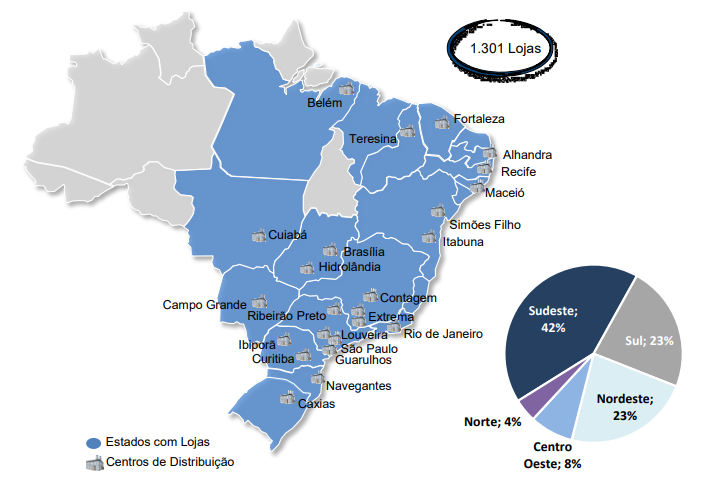
Transformar o site em uma plataforma digital: vender produtos de outros varejistas, distribuidores ou até mesmo de canais de venda direta de indústrias no modelo marketplace. Essa estratégia permite o aumento do mix de produtos.

Cultura Digital: valorizou velocidade, inovação e pessoas em primeiro lugar, incentivando os colaboradores a se digitalizarem. O LuizaLabs, criado em 2014, é um exemplo disso, com o objetivo de trazer cada vez mais inovação para os canais.

Multicanalidade: integração de todos os canais da empresa atendendo as necessidades modernas do cliente. O Magazine Luiza fez a aquisição da Softbox, empresa de tecnologia com foco no varejo multicanal. Além das estruturações dos seus centros de distribuição para suportar a logística de todos os canais de venda.

(MAGAZINE LUIZA,2021)

A logística da empresa, é uma super operação para atender o multicanal. As vendas podem ser realizadas pelas lojas convencionais, *marketplace*, lojas virtuais, *e-commerce*, televendas, aplicativo ou pelo Magazine Você, que é um site onde empreendedores podem montar lojas com produtos das que vendem nas lojas convencionais e ganhar comissões por isso. Até o fim do ano de 2020 toda a gestão de seus canais é gerida por um único *backoffice,* com a presença de 23 centros de distribuição, e mais de 1300 lojas distribuidoras em 21 estados do país.

****

**Figura 2 – Presença geográfica do Magalu nos estados brasileiros**

**Fonte:** Site Magazine Luiza, 2021.

Conforme Figura 2, é possível perceber uma grande penetração do Magazine Luiza na região Sudeste, principalmente nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Possui também igual penetração nas regiões Sul e Nordeste, tendo esta última bastante expressividade nos últimos anos. Sendo que, as regiões Centro-Oeste e Norte ainda possuem uma menor presença física do Magazine Luiza.

As Lojas do Magazine Luiza não são apenas lojas, são estruturas que compõem toda a logística da empresa. Como sinalizou o CEO da empresa Frederico Trajano, em uma entrevista ao Brazil Journal dizendo “O foco é termos prazos menores de entrega muito superiores aos dos concorrentes. Já fazemos mais de 60% das entregas em até 2 dias. E vamos melhorar. Você só consegue isso se tiver estoque próximo dos clientes.”

Esta afirmação do CEO, reforça a tese de expansão da presença física do Magazine Luiza nas diversas regiões do Brasil. Com o intuito de desenvolver um diferencial competitivo, semelhante com a proposta da Amazon com os clientes que se inscrevem no Amazon Prime. A diferença é que, até o momento, o Magazine Luiza não tem cobrado de seus clientes por uma entrega em um menor período.

Todas estas características fazem com que o Magazine Luiza siga uma tendência de *Omnichannel.* De acordo com Mirsch, Lehrer e Jung (2016), uma empresa é *Omnichannel* quando não há barreiras para uma jornada fluída dos clientes entre os canais, ou seja, todos os canais de venda da organização são interligados. Desta forma as análises e tratativas de dados dos clientes será de uma forma muito mais clara e objetiva.

O Magazine Luiza, utiliza o *Omnichannel* com o intuito de melhorar a experiência do cliente, estreitando a relação entre o *online* e o offline. Transformando assim, o ato do consumo em uma experiência única. Uma das formas que introduz, é através do super aplicativo Magalu, – que integra todos os canais da empresa – o próprio site da loja, aplicativo para as lojas físicas, chat *online* e telefone. Um grande exemplo dessa tendência é a possibilidade de aquisição de um produto pelo aplicativo ou pelo site, e retirar em uma loja mais próxima.

## 2.3 - Governança Corporativa

A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou no final dos anos 2000 o chamado Novo Mercado (NM) e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC), que basicamente, visa estabelecer por meio destas medidas uma maior transparência ao mercado de capitais a fim de atrair investidores, e consequentemente, aumentar o volume de transações. Já para as empresas que adequassem as novas regras, havia a expectativa de melhores preços por suas ações, e um maior retorno ao seu Patrimônio Líquido (PL).

De Acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente, transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002, p. 2).

Dentro desse contexto, o NM e os NDGC foram instituídos a fim de contribuírem para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, que no longo prazo, poderia contribuir para o crescimento econômico do país. Dentre os vários estudos já realizados, Andrezzo e Lima (2002) demonstraram haver fortes relacionamentos entre o desenvolvimento do mercado financeiro e de capitais e o crescimento econômico de um país.

No Magazine Luiza, a busca pelo aperfeiçoamento das melhores práticas de Governança Corporativa (GC), iniciou-se com o intuito de alinhamento dos interesses com os *Stakeholders,* a partir do princípio da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O processo de implementação e formalização das práticas ocorreu em 1992, com a elaboração do código de ética e conduta. Isto demonstra que os interesses de governança da empresa já vinham antes mesmo das obrigações de agentes externos – como o caso da B3 em 2011. Na década seguinte, com a chegada dos acionistas minoritários através dos fundos *private equity* administrados pela *Capital Group*, os níveis de GC atingiram um novo patamar, o que contribuiu para a preparação do processo de abertura de capital (MAGAZINE LUIZA, 2021).

No ano de 2011, a empresa ingressou no Novo Mercado (NM), nível mais elevado de governança da BM&FBovespa. As empresas inseridas nesse nível, comprometem-se, de forma voluntária, a adotar práticas que excedem as exigências da legislação e dos direitos dos acionistas. Conforme pode-se observar na Tabela 1 de comparativo entre os 4 principais níveis da B3.

A justificativa encontrada pela B3 foi de que, com a implantação de novos seguimentos de listagem, seguindo boas práticas de governança corporativa, tornava-se possível reduzir o risco dos investidores, reduziria a assimetria das informações e os direitos e garantias adicionais que poderia influenciar positivamente a valorização e a liquidez das ações.

O Novo mercado contribui especialmente para a Governança Corporativa das Sociedades, acabando com os conflitos de interesse entre investidores que possuem ações ordinárias e preferenciais, certifica o controle da gestão pelos proprietários e também diminui os problemas com concentração de poder.

**Tabela 1 - Comparativo Segmentos de Listagem B3**



**Fonte:** Elaboração própria, site B3.

Bonisen e Santos (2012), realizaram um estudo de caso do Magazine Luiza, com o objetivo de reconhecer a relação entre as boas práticas de governança e o desenvolvimento da corporação. Os resultados demonstraram que a partir do momento em que a empresa adotou práticas mais rígidas governanças, aderindo ao NM, obteve sucesso em seus objetivos estratégicos.

A empresa avançou no ano seguinte no aperfeiçoamento dos trabalhos do Comitê de Auditoria e Risco e do Conselho de Administração. Além da constituição do Comitê de Finanças, em março de 2012, e do Conselho Fiscal pela Assembleia Geral, em abril do mesmo ano. No final 2015, a empresa anunciou mudanças na estrutura corporativa da companhia. Luiza Helena Trajano, que presidiu a companhia nos últimos 24 anos, assumiu a Presidência do Conselho de Administração, e Frederico Trajano, diretor executivo de operações, passou ao cargo de Diretor Presidente (CEO).

# CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

## 3.1 - Análise do Ambiente

O setor de atuação do Magazine Luiza é o varejo, e neste item será feito uma revisão do que é o varejo e como se dá a interação da atividade com o cenário econômico brasileiro.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), uma varejista engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais, para o uso pessoal, não relacionada a negócios. A Sociedade Brasileira de Varejo e Comércio (SBVC) segue a mesma linha de pensamento, define que o varejo é toda atividade econômica de venda de bem e serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação de um CNPJ para um CPF.

Para seguir com a análise do ambiente econômico do Brasil na de 2012 a 2020, é preciso voltar mais alguns anos até chegar em 2009, quando o mundo foi afetado por uma grande crise financeira. Por este motivo dentro deste tópico a linha temporal será a partir de 2009. O Gráfico 1 apresenta a evolução do PIB brasileiro entre 2009 e 2018. Observa-se que, nos últimos anos o país tem apresentado taxas bastantes voláteis, contando com períodos positivos – com destaque para o ano de 2010 – e recessivos – como os anos de 2015 e 2016.

Gráfico – PIB - Variação em volume (%) – 2009-2018.

**Fonte:** Elaboração própria, dados IBGE.

O aumento da demanda pelos produtos primários e consequente deles no mercado internacional, inflaram os cofres do governo brasileiro durante boa parte da década de 2000. O alto volume de liquidez internacional, juntamente com as baixas taxas de juros praticadas no mercado nacional, estimulou o endividamento, que contribuiu para o desenrolar da crise financeira de 2008.

A crise gerou uma contração de mais de 2% da economia mundial, com um reflexo de 0,1 pontos percentuais no PIB Brasileiro. Os efeitos da crise foram sutis e, apesar da forte recuperação em 2010, os anos seguintes apresentaram um modesto crescimento, desacelerando em 2014 para sofrer forte crise financeira nos anos de 2015 e 2016 – provocado pela alta nos juros, a restrição de crédito e a queda na renda explicam esse resultado, de acordo com o IBGE.

Os anos seguintes tiveram uma retomada modesta, com taxas de crescimento baixas em 2017 e 2018. O ano de 2019 indica um crescimento de pouco mais que 1%, embora esse dado ainda não estivesse disponível no site do IBGE. Já para o ano de 2020, marcado pela Covid-19 (Sars-coV-2) uma das maiores crises sanitárias já enfrentadas, teve uma queda de mais de 4%.

Ao analisar o cenário macroeconômico brasileiro, constata-se várias incertezas para as famílias, principalmente se tratando de taxas de juros, inflação e a disponibilidade de crédito, que estão bastante ligadas ao potencial de consumo das famílias. O Gráfico 2 demonstra a participação dos três principais setores da economia na composição do PIB nacional.

Gráfico – Participação dos Setores na composição do PIB (2009-2020).

**Fonte:** Elaboração própria/ IBGE.

O setor terciário, ou setor de serviços, detém a maior participação na composição do PIB, tornando-se a principal fonte econômica do país. O comércio engloba o setor terciário, representando uma participação sempre próxima a 18,5%, seguindo algumas variações provocadas pelo cenário da economia nacional. A principal queda foi no ano de 2016, registrando participação de 17,7%, seguindo a mesma tendência de desaceleração do PIB. Já se tratando do aumento do volume do comércio nos anos seguintes a crise de 2008, não seguiu a rápida retomada como outros setores da economia, que registraram o maior crescimento da década. Em relação ao crescimento no ano de 2020, saindo de uma participação de 17,5% em 2019 para 18,7% em 2020, teve uma dupla ligação, as políticas voltadas ao consumo para mitigar os danos da crise sanitária e a queda no PIB.

Outro indicador muito importante para o contexto de comércio é entender a inflação. A inflação nada mais é que o aumento continuo e generalizado de preços na economia. Para Friedman (1969) a inflação ocorre quando a quantidade de moeda aumenta muito rapidamente – acima da velocidade da produção. Quanto mais alto for o aumento da quantidade de moeda relativa ao aumento de uma unidade de produção maior será a inflação.

Gráfico – IPCA - Variação acumulada no ano (%) – 2009-2020.

**Fonte:** Elaboração própria /IBGE

Em outras palavras, a inflação representa a conservação do poder de compra da população, o que se torna um excelente indicador da atividade varejista. Pode-se analisar no Gráfico 3 o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), principal indicador de inflação do país.

A inflação brasileira após alguns anos mais conturbados pela recessão, está se mantendo dentro da meta estabelecida pelo Banco Central. Os debates sobre manter uma inflação baixa por causa da falta de consumo e manter a inflação baixa por conta das políticas econômicas eficazes. No contexto atual do Brasil, observa-se que desde 2017 há uma retomada do crescimento da atividade varejista, fortalecendo a ligação entre o efeito da taxa de inflação, e do PIB, mantendo a inflação em patamares baixos.

A taxa básica de juros a SELIC, é o principal instrumento da política monetária do país definidas pelo Copom (Comitê de Política Monetária). O Gráfico 4 mostra o histórico dos últimos anos das metas para taxa Selic.

Gráfico – Taxas de juros básicas – SELIC (2009-2020)

**Fonte:** Elaboração própria, Banco Central do Brasil.

A evolução da taxa Selic, revela que a prioridade do governo é a expansão de crédito com o intuito de fomentar o crescimento da atividade econômica, tentando fazer com que, os capitais em poupanças sejam realocados em atividades de investimento privado.

Além do crédito ao consumidor ficar mais barato, uma vez que a taxa de juros do mercado, possuem uma correlação perfeita com a taxa Selic, o crédito também ficará mais barato. Com isso empresários poderão fazer movimentos de expansão. O Gráfico 5, demonstra exatamente a relação entre o saldo de crédito concedido a empresas e as famílias e a taxa média de juros das operações de crédito.

Gráfico – Relação saldo de crédito concedido a empresas e as famílias X Taxa média de juros das operações de crédito (2013-2020).

**Fonte:** Elaboração própria, Banco Central do Brasil.

As empresas e famílias mantiveram uma tendência de alta no consumo de crédito. Enquanto os juros de crédito se reduziram após o ano de 2016, seguindo constantes quedas até o ano de 2020. Quedas que são fundamentais para o crescimento econômico. Corrobora para um aumento da competitividade, melhorando os preços para o consumidor final. Sendo assim as famílias ganham duas vezes com as baixas dos juros na economia: redução no crédito para o consumo, e maior oferta de bens por preços mais competitivos.

Com a desaceleração da economia em 2014, a recessão e o aumento da taxa de desemprego ocorridos nos anos seguintes, a necessidade de estímulos ao crédito se tornou fundamentais, todavia, não vieram conforme esperado. O cenário externo desfavorável, as políticas de ajuste fiscal implantadas a partir de 2015, o cenário político interno – operação lava jato, que afetaram consideravelmente grandes empresas do setor da construção e do petróleo – e o processo de estrutural recorrente de desindustrialização, abalaram as políticas econômicas, que reduziram a concessão de crédito durante os anos de 2015 a 2017, conforme pode-se notar ainda no Gráfico 5.

Em termos de confiança, o Gráfico 6 mostra como a crise de 2014 afetou negativamente o indicador, que teve uma leve retomada a partir de 2016, mas sem registrar os patamares anteriores a recessão, e vem desacelerando com os desenrolares da pandemia da Covid-19.

Gráfico – Índice de Confiança do Consumidor (2009-2020)

**Fonte:** Elaboração própria, dados Fecomercio.

Em uma análise histórica dos ambientes de negócios no Brasil, mostra um clima desafiador as empresas varejistas, que passou por cenários de crescimento, estabilização e recessão. Em relação ao período de recessão iniciado em 2009, teve um efeito pouco expressivo no produto brasileiro, podendo indicar que as políticas de estímulo ao crédito foram eficientes, enquanto o consumo e o desemprego não apresentaram alterações significantes.

Já na segunda parte do período recessivo desta década, trouxe efeitos mais intensos na confiança dos consumidores. Houve um aumento na taxa de desemprego, seguido de um aumento de trabalhadores atuando na informalidade. Neste período as concessões de crédito caíram, e a renda média dos trabalhadores também reduziram, abalando ainda mais a confiança dos consumidores. Ao observar o Gráfico 6, nota-se que os últimos 6 anos tem sofrido dificuldades para encontrar uma segurança mais duradora, e as projeções indicam que os efeitos da pandemia podem se tornar ainda mais negativos.

## 3.2 - Análise da Empresa Magazine Luiza

Conforme observado, o ambiente não tem sido nada favorável para as empresas que atuam no Brasil nos últimos anos. O PIB sofreu uma desaceleração, e outros fatores impactaram o consumo das famílias. Entretanto, ao contrário do esperado, o Ibovespa manteve um crescimento acelerado, e o Magazine Luiza acompanhou este movimento. Conforme pode-se observar no Gráfico 7, a valorização dos ativos desde a abertura de capital em 2011 apresentou um salto bastante exponencial nos últimos anos.

Gráfico – Série Histórica: Cotação Magazine Luiza (2011-2020)

**Fonte:** Elaboração própria/investing.com

O Gráfico 7 demonstra o grande crescimento das ações da companhia entre os anos de 2017 e 2020. Entre os o seu IPO e a crise financeira de 2015/16, a companhia passou por um aumento em suas cotações no primeiro ano, mas conforme o poder de compra da população, associado com o ambiente econômico instável, fez com que investidores saíssem do segmento varejo e buscassem outros investimentos como os de renda fixa que pagavam mais que 10% ao ano, sem um grande risco. Todo este movimento natural do mercado, provocou uma redução da cotação da companhia até meados de 2016.

O valor de mercado de uma empresa é sucedido a influência de fatores objetivos, que são afetados através de resultados econômicos e financeiros, e fatores subjetivos, afetados pela expectativa futura da empresa na visão de mercado dos gestores. Os agentes que atuam no mercado financeiro, vão focar suas analises na geração de caixa para a empresa em um determinado período. Segundo Hoji (2012), quando a empresa é de natureza privada, seus proprietários esperam a geração de um lucro que remunere conforme o risco assumido, através do desenvolvimento de resultados econômicos e financeiros.

Um dos fatores decisivos na hora de realizar o investimento, é a analise risco retorno de uma ação. Para isso, realizará o cálculo do índice beta da ação do Magazine Luiza. O coeficiente beta mensura a volatilidade de preços de um ativo em relação ao restante do mercado, ou seja, o risco de um ativo na obtenção de um determinado retorno acima ou abaixo do retorno do mercado.

“O coeficiente beta, b, consiste em uma medida relativa do risco não diversificável. É um indicador do grau de variabilidade do retorno de um ativo em resposta a uma variação do retorno de mercado. Usamos os retornos históricos de um ativo para encontrar seu coeficiente beta” (GITMAN, 2010).

Para calcular o índice beta, é necessário fazer uma análise de regressão. Aplicar o índice IBOV, cujo beta equivale a 1. A fórmula para o cálculo do beta é: βα = Cov (rα, rp) / Var (rp), onde:

* βαé Beta;
* Cov é covariância;
* Var é variância;
* *rα* é retorno do ativo;
* *rp* é retorno do portfólio ou retorno do mercado (rm)

A interpretação do beta é que, considerando o beta de mercado igual a 1, se o beta do ativo for maior que 1, entende-se que o risco é maior que o do mercado, tanto nas hipóteses de retorno quanto em prejuízo. Se o beta da ação for igual a 1, o risco do ativo equivale ao risco do mercado. Para um Beta inferior a 1, os ganhos e perdas serão menores que o do mercado.

Na análise realizada, o índice beta da ação do Magazine Luiza foi igual a 1,18, ou seja, a ação é considerada mais agressiva em relação ao mercado. O tamanho do risco tem uma relação direta com o volume do retorno do ativo, nesse caso a ação costuma a oferecer retornos maiores.

O índice Ibovespa (IBOV) vem registrando consecutivos aumentos, quebrando máximas ano a ano. Comparativamente a ação do Magazine Luiza conseguiu ultrapassar as variações anuais do índice. Para analisar corretamente, deve ser feita uma investigação minuciosa dos fundamentos organizacionais, para ter uma ideia mais realista do verdadeiro risco retorno de uma empresa.

Um dos fatores que justificam esse crescimento exponencial do valor de mercado do Magazine Luiza, é o poder de geração de caixa pela empresa, análise possível através da Receita Bruta. A Receita Bruta é a receita decorrente da atividade principal da organização. No caso do Magazine Luiza, receita advinda da: revenda de mercadorias e prestação de serviço no segmento de varejo Magazine Luiza; operações de crédito e prestação de serviço no segmento de financiamento ao consumo Luizacred; operações de seguro pela Luizaseg; e administração de crédito do Consórcio Luiza.

Conforme observa-se no Gráfico 8, a receita bruta da empresa vem crescendo ao longo dos anos, com exceção do ano de 2015 que apresentou uma desaceleração – período que coincide com a recessão, conforme mostrado nas sessões anteriores provocou uma redução no consumo das famílias.

Gráfico – Variação da Receita Bruta (2012-2020)

**Fonte:** Elaboração própria/Relatórios administrativos Magazine Luiza.

Os primeiros anos da série, mostram um crescimento estável que acompanhou o movimento da economia global. Segundo o relatório da companhia do ano de 2012, o expressivo aumento obtido durante o ano, foi motivado pelos seguintes fatores: crescimento no segmento varejo; crescimento do *e-commerce* e pela expansão do número de lojas da companhia; e o crescimento na receita influenciado pelo segmento de financiamento do consumo, influenciado pelo aumento nas receitas de crédito ao consumidor e de serviços.

Vale ressaltar, que no ano de 2015 a receita bruta total teve uma redução de 8,7% em comparação com o ano de 2014. As vendas nas lojas caíram 10,9% – refletindo e uma redução de 15% das vendas nas lojas físicas – contudo, o resultado foi suavizado pelo crescimento de 9,8% do *e-commerce*. Referente a redução nas vendas brutas consolidadas, alguns fatores foram apontados: a base de comparação (o ano de 2014), teve um ano com um crescimento bem acentuado de 18,7% e um cenário macroeconômico mais desafiador; e a queda na confiança do consumidor. Já as vendas do *e-commerce* atingiram R$ 2.059,5 milhões, equivalente a uma participação de 19,5% nas vendas totais de 2015, em comparação a 16,3% de 2014 (MAGAZINE LUIZA, 2015).

Em 2016, obteve uma recuperação nas vendas, com um aumento de 8,3%, e um crescimento em todos os canais – destaque para o avanço de 32% no *e-commerce*, que conseguiu uma representação de 24% nas vendas totais (MAGAZINE LUIZA, 2016). No ano seguinte, as vendas continuaram crescendo, novamente vale destacar o aumento de 61% do *e-commerce*, alcançando participação de 30% nas vendas totais (MAGAZINE LUIZA, 2017). Em 2018 seguiu a mesma tendência, um aumento de 36% nas vendas, e uma participação de 36% nas vendas totais (MAGAZINE LUIZA,2018).

No ano de 2019, teve um aumento de 39% nas vendas, com o *e-commerce* tendo uma participação de 45% nas vendas totais (MAGAZINE LUIZA, 2019). Finalmente, no ano de 2020, vendas em lojas físicas foram bastante impactadas pelas medidas de restrição contra a COVID-19, tendo que manter fechamento temporário das lojas. Ainda assim a empresa registrou um aumento de 60% ancorado no *e-commerce* com um crescimento de 131% nas vendas, registrando uma participação de 66% nas vendas totais (MAGAZINE LUIZA, 2020).

Outra importante análise é o EBITDA, que mede a capacidade de geração de caixa operacional, ou seja, o lucro antes das deduções dos custos operacionais sem descontar juros, amortizações, depreciações e impostos. O Gráfico 9, demonstra a evolução do EBITDA entre os anos de 2012 e 2020.

Através da análise da série histórica, os principais pontos são as reduções do resultado no ano de 2012 e 2015, e a seguidas altas entre 2016 e 2019. O resultado de 2012 foi impactado negativamente pelo processo de integração das lojas do Baú e das Lojas Maias, e pelo aumento das provisões em perda de crédito da Luizacred, pode-se atribuir o decrescimento em razão da gestão interna da empresa (MAGAZINE LUIZA, 2012). O movimento do ano de 2015 provocado pela redução das vendas por conta da recessão, impediu uma melhor diluição das despesas, consequentemente, afetou negativamente o EBITDA (MAGAZINE LUIZA, 2015).

Gráfico – Evolução EBITDA (R$ em Milhões) – 2012 a 2020

**Fonte:** Elaboração própria/Relatórios administrativos Magazine Luiza.

Os anos seguintes, a empresa dedicou-se no desenvolvimento do seu *E-commerce*, via aquisições de empresas estratégicas já consolidadas no mercado como: o Softbox, desenvolvedora de serviços voltado a empresas de varejo e indústria que desejam efetuar vendas por canais *online*; a Logbee, startup especializada em tecnologia logística; e a Integra, voltada ao serviço de interações do comércio eletrônico e marketplaces. Através destes investimentos, o *e-commerce* começou a aumentar a sua participação nas vendas totais da empresa, favorecendo o aumento do EBITDA ano a ano, já que este canal de venda possui um baixo custo operacional.

O ano de 2020, mesmo bastante afetado pela pandemia do COVID-19, pouco afetou no resultado operacional da empresa. O *e-commerce* foi fundamental para manter o volume de vendas, e os investimentos em melhoria do serviço em um período tão difícil, afetados pela falta de mobilidade. O aumento do Mix de produtos da empresa, garantiram que os clientes tivessem acesso a itens de primeira necessidade, sem sair de suas casas. O resultado operacional vem respondendo positivamente a modernização da empresa, que, mesmo com algumas taxas de crescimento negativas em alguns anos, justificado pelos investimentos, tendem a retomar a sólidos patamares nos próximos anos.

Em relação aos investimentos, a empresa subdivide em: Novas Lojas, Reformas, Tecnologia, Logística e Outros. Conforme apresentado na Tabela 2, a evolução dos dispêndios da empresa com investimento, vem em constante taxa de crescimento.

Tabela – Distribuição dos Investimentos Magazine Luiza (em milhões)



**Fonte:** Planilha de resultados, Magazine Luiza 2020.

Verifica-se uma grande variação no volume de investimento entre os anos de 2017 a 2019. Em 2018 mais que dobrou seus investimentos principalmente nos gastos com lojas novas, no serviço de logística e outros. Já em 2019, implementações e aquisições de novas lojas foi o local onde teve maior participação, correspondendo um valor maior que o total gasto no ano de 2017. Já no ano de 2020, os principais dispêndios relacionados a investimento foram nas áreas de Tecnologia e Logística, evidenciando o suporte ao *e-commerce*.

O Magazine Luiza sempre foi uma empresa preocupada com a evolução tecnológica, buscando novas soluções para seu negócio através de pesquisas de desenvolvimento. Desde 2014 com a criação do Laboratório de Tecnologia e Inovação, o LuizaLabs, a empresa não para de investir em tecnologia e criar produtos e serviços inovadores para o varejo. Em 2018, a empresa adquiriu a Softbox e a Logbee, empresas estratégicas com foco no *omnichannel.*

## 3.3 - Análises dos Concorrentes

Neste item será feita uma análise comparativa com as principais concorrentes varejistas brasileiras. As empresas escolhidas foram: A Lojas Americana) e a Via Varejo (Casas Bahia, Ponto Frio e Extra), além da própria Magazine Luiza. A escolha dessas empresas, se deu ao fato de serem varejistas nacionais, basicamente do mesmo porte e serem multicanais.

A primeira análise a ser feita é o crescimento do valor de mercado que, demonstra a evolução do valor negociado dos seus papeis na bolsa de valores brasileira. Todos os dados foram coletados do *site* Investing.com em sua versão brasileira (INVESTING.COM, 2021), cuja base de dados é fornecida pela própria B3. Os dados coletados são brutos, representando apenas o valor de mercado sem nenhum tratamento estatístico.

O crescimento será calculado utilizando os valores de fechamento mensal entre os períodos de 01/01/2012 e até 31/12/2020. Os códigos de negociação utilizados serão: o MGLU3, VIIA3 (anteriormente o código da empresa era negociado como VVAR3) e o LAME3 (até o final do ano de 2020, o código LAME3 ainda representava a empresa Lojas Americanas; no ano de 2021 foi feita uma cisão entre os ativos da B2W e o código LAME3, onde foi atribuído a Americanas Inc. uma holding, atualmente a empresa varejista é negociada com o código AMER3). Todos os dados são equivalentes aos desdobramentos (split), processo realizado para o aumento do número de ações em circulação no mercado, e redução dos preços das ações.

O Gráfico 10 demonstra a comparação do valor de mercado do Magazine Luiza com as principais concorrentes do período. A variação do ativo do Magazine Luiza, teve que ser colocado em um eixo secundário para facilitar a visualização, pois o crescimento acumulado da empresa chegou a atingir incríveis 8.810%, enquanto as outras empresas não chegaram a romper a marca dos 500% de crescimento, impossibilitando a análise no mesmo eixo.

Gráfico – Comparativo Magazine Luiza (MGLU3), Via Varejo (VIIA3) e Lojas Americanas (LAME3) – 2012 a 2020

**Fonte:** Elaboração própria/Investing.com

Ao analisar o conjunto, observa-se uma tendência de alta bastante acentuada entre a segunda metade de 2018 a 2020. Com uma breve redução na primeira metade do ano de 2020 provocado pela crise do COVID-19. A Via Varejo foi a empresa que mais sofreu com o passar dos anos, sendo afetada principalmente com a crise econômica de 2015/16 e o crescimento do setor varejista após 2017. A Lojas Americanas por outro lado comportou-se melhor, sem sofrer grandes oscilações, mantendo uma tendência de alta.

O Magazine Luiza, como já explicado na primeira parte deste capítulo, sofreu com a redução da confiança do consumidor, provocado pelo aumento dos juros na economia, desestimulando o consumo, fazendo com que a cotação das suas ações tivesse algumas oscilações negativas entre os anos de 2012 e 2016. Após este período alavancou seus valores em uma acentuada variação positiva, chegando a 8.810%.

Em relação ao volume de vendas, será colocado uma comparação entre a variação de receita bruta de operações das empresas, que demonstra toda a parte de recebimento com vendas, empresas de crédito e seguro. Conforme observa-se no Gráfico 11.

Gráfico – Comparação da Variação da Receita Bruta entre Magazine Luiza, Via Varejo e Lojas Americanas (2012-2020)

**Fonte:** Elaboração própria/ITR das empresas

Nota-se que as empresas são bastante afetadas pela economia nacional, onde na crise econômica de 2015 todas as empresas foram afetadas – ressaltando que neste mesmo ano, o índice de confiança do consumidor foi o maior já registrado em todo período da comparação. Na segunda metade do ano de 2016, o governo implantou uma política de incentivo ao consumo, reduzindo os juros dos créditos as famílias (conforme demonstrado anteriormente do Gráfico 5).

No decorrer dos anos foram registradas algumas particularidades, como a redução da receita bruta da Lojas Americanas, provocada pela prestação de serviço relacionada a distribuição pelas empresas A Click-Rodo e Direct, ambas subsidiarias a B2W digital, gerando um efeito de eliminação de receita bruta.

O ano de 2018 foi bastante afetado por eventos macroeconômicos, que influenciaram negativamente o padrão de consumo das famílias, como a greve dos caminhoneiros, a copa do mundo e a eleição. Principalmente para a Via Varejo, empresa que até então dependia muitos das vendas em loja física, tomando o ano de 2018 e 2019 para se recolocar no mercado de *e-commerce*.

O ano de 2020, ainda que o ambiente econômico fora bastante afetado pela crise sanitária da COVID-19, o comércio varejista em que as empresas estão situadas, foram afetadas positivamente pela cultura do home office. Cada estudante e trabalhador tiveram que buscar formas alternativas para continuar desempenhando seu papel, investindo em tecnologia remota. As políticas de incentivo ao crédito também foram favorecidas, além da maior operação de transferência de renda da história brasileira, o auxilio emergencial distribuiu no ano de 2020 um total de R$ 295 bilhões, cerca de 4% do PIB ou 5,9% da dívida pública (Ministério da cidadania, IBGE e TCU).

A respeito da capacidade de geração de caixa dessas empresas, percebe-se um padrão com um pouco mais de semelhança que que a receita bruta, mostrando que de fato são empresas do mesmo porte. Os valores representados no Gráfico 12 será a variação do Lucro Líquido das empresas corrigidos ao final do ano de 2020, o indicador econômico utilizado para correção é o IPCA.

A empresa Magazine Luiza conseguiu se sobressair frente a demais durante o período entre 2016 e 2019, obtendo um lucro maior para seus acionistas. Resultado que é muito importante para impulsionar o crescimento das suas ações, que comparativamente aos ativos das concorrentes, entrega um *Dividend Yield* superior, tornando assim a empresa mais atrativa, aumentando a demanda pelos títulos.

A Lojas Americanas, com mais experiência no mercado, passou pelo período sem grandes oscilações em seu Lucro líquido, ficando sempre próximo a um resultado de 300 milhões anuais.

Gráfico – Lucro Líquido das empresas Lojas Americanas, Magazine Luiza e Via Varejo (2012-2020) – Valores em Milhões

**Fonte:** Elaboração própria/DFC empresas.

Já a Via Varejo, foi a empresa que mais sofreu nesta série histórica. A empresa mesmo alcançando ótimos volumes de venda, não conseguiu refletir o volume em lucro. Resultado provocado pela demora das marcas Casas Bahia e Ponto Frio em entrarem no on-line. Outro fator interessante que passou a ser muito cobrado pelos grandes investidores nacionais, o segmento de listagem da empresa, ressaltando o compromisso de transparência e o um maior nível de governança corporativa, a Via Varejo fez a opção pelo Novo Mercado somente no ano de 2018.

.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do mercado varejista, demonstrou como o varejo brasileiro está em recuperação, com uma maior oferta de crédito no mercado e crédito mais barato, aumento nas intenções de compra do consumidor, e uma taxa de inflação razoável que acaba por não prejudicar o poder de compra dos consumidores, além da redução na taxa de desemprego. Outra importante questão é o crescimento do PIB e o consumo das famílias, que nos últimos anos apresentaram variações positivas.

Esta monografia buscou analisar o processo de crescimento do Magazine Luiza e como as ações adotadas pelos gestores da empresa culminaram nos excelentes resultados entregues. Para isso, fez-se necessário analisar o panorama do varejo brasileiro, além do contexto macroeconômico, onde ambos demonstraram ambientes desafiadores.

O Magazine Luiza realizou uma serie de aquisições de empresas em setores estratégicos que permitiram ganhos de escala e eficiência de processos. São diversos exemplos que podem ser citados para demonstrar a visão proativa da empresa. Entre eles, a aquisição de lojas físicas – aumentando seus canais de distribuição e a consolidação da marca em todo território nacional –, aquisição do Baú da Felicidade, Netshoes e a Logbee. Além da estruturação dos canais *online* e unificação dos centros de distribuição, que otimizou os processos logísticos e o desenvolvimento tecnológico para a realização de vendas *online*, trazendo uma melhor experiência para o consumidor.

As diversas crises do período demonstrado, exigiram bastante habilidade dos gestores para reestruturação de custos e negociação para se manterem no mercado. O Magazine Luiza demonstrou grande preparo e resiliência, agregando inovação, alto crescimento e bons resultados financeiros que justificaram seu desempenho superior.

Dada a análise de crescimento do mercado varejista e as mudanças provocadas pelo varejo *online*, foi importante analisar também as principais concorrentes do Magazine Luiza neste mercado. Comparando com Via Varejo e Lojas Americanas, o Magazine Luiza está mais bem posicionado, não apenas pelos resultados financeiros, mas também pelos diferenciais competitivos. É a única empresa da comparação que realmente possui uma estrutura de *omnichannel*, com um sistema de integração entre os canais, além da grande presença física do Magazine Luiza.

Tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos levantados nesta monografia foram analisados o cenário econômico geral do setor varejista no Brasil e realizado a comparação dos resultados da empresa Magazine Luiza e suas principais concorrentes, dentro do período selecionado, e os mesmos foram alcançados.

O problema levantado nesta monografia consistiu em analisar e responder a seguinte questão: quais foram as principais características que justificam o crescimento das ações do Magazine Luiza no período de 2012 a 2020? Ele foi respondido tendo em vista a confirmação das hipóteses abordadas. Para a solução foi apresentada as hipóteses de que o Magazine Luiza realizou constantes investimentos em inovações tecnológicas na área da digitalização, priorizando a agilidade e o atendimento humanizado com seus clientes. A empresa possui bons indicadores de governança corporativa, boa capacidade de geração de caixa e uma estrutura solida para enfrentar desafios que o mercado impõe.

Os investimentos da empresa nos últimos anos foram fundamentais para seu desenvolvimento frente ao mercado. Desde a captação de recursos via IPO em 2011 a empresa segue desenvolvendo tecnologias voltadas a área digital. Foram diversos plataformas e recursos criados dentro do seu próprio laboratório de pesquisa, todos voltados a facilidade e o atendimento humanizado de seus clientes.

A empresa possui quadro governança corporativa bem definidas, fazendo a opção pelo nível mais alto da B3, repassando informações e comprometendo-se com responsabilidades muito além das previstas pela lei. Desde a sua formação o Magazine Luiza já se preocupava com as engrenagens de seus processos internos, trazendo mais confiança para os investidores que depositam seu capital em uma empresa mais transparente.

A análise de risco e retorno na ação demonstrou que o ativo do Magazine Luiza possui uma volatilidade superior ao do mercado, obtendo uma variação positiva. A ação da empresa torna-se mais vantajosa por oferecer uma possibilidade de resultados acima do mercado, sendo mais atrativa aos investidores.

Outra importante análise feita, foi quanto aos indicadores de resultados da empresa, que na série histórica estudada demonstrou consecutivos aumentos, principalmente a partir do ano de 2017 em que a empresa conseguiu fazer excelentes alocações de recursos via aquisições de empresas estratégicas e já consolidadas no mercado.

Ademais, o aumento do lucro líquido da empresa, associadas com os preços dos títulos negociados no mercado acionário, tornou a empresa bastante atrativa para investir, elevando os valores desses títulos negociados. Comparativamente as empresas concorrentes não tiveram a mesma performance em seus indicadores de venda, tornando seus rendimentos menos atrativos em razão aos valores dos seus ativos, além das modificações nos mecanismos de venda, elas demoraram para ampliar os seus canais de venda.

# REFERÊNCIAS BIBLIOFRÁFICAS

ANDREZZO, A.F.; LIMA, I.S. **Mercado financeiro: aspectos históricos e conceituais**. 2.ed. São Paulo: Thompson, 2002.

BONISEN, M. L.; SANTOS, T. B. S., **Governança corporativa nas empresas: estudo de caso do Magazine Luiza.** Revista Estratégica, vol. 11(2), p. 69-84. 2012.

CMV – Comissão de Valores Mobiliários, **Cartilha de Governança Corporativa**, São Paulo, 2002, Disponível em: <<http://conteudo.cvm.gov.br/decisoes/2002/20020529_R1/20020529_D07.html>>, acessado em: 12 set. 2021.

FECOMERCIO SP. **Índice de Confiança do Consumidor.** Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/icc> Acessado em: 25 set. 2021.

FRIEDMAN, M. **Inflação: Suas Causas e Consequências.** Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1969.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, M. **Administração Financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais – CNT**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cnt/tabelas>> Acessado em: 28 set. 2021.

INVESTING.COM. **Histórico de Cotação IBOVESPA**. Disponível em: < <https://br.investing.com/indices/bovespa>> Acessado em: 02 out. 2021.

KOTLER, P. e ARMOSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo:

Prentice-Hall, 2007.

LOJAS AMERICANAS. **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://ri.lasa.com.br/> Acessado em: 11 out. 2021.

MAGAZINE LUIZA. **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/> Acessado em: 05 set. 2021.

MARTINS, N. M.; FERRAZ, C. A., **A expansão do mercado de crédito brasileiro no período 2004-2009: determinantes, condicionantes e 51 sustentabilidade.** Cadernos do Desenvolvimento do Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro, julho-dezembro de 2011, pp 269- 289.

Mirsch, T.; Lehrer, C., & Jung, R. (2016). **Channel integration towards omnichannel management: a literature review.** In: 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). Chiayi, Taiwan.

MOREIRA, J. N.; DAL RI, M. K.; **Magazine Luiza S/A Desempenho das Suas Atividades Econômicas Antes e Após a Sua Inserção no Mercado Acionário (Estudo De Caso - 2010/2012)**. Em: Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR, 5., Horizontina. Anais [...] Horizontina: FAHOR, 2015. Disponível em: tinyurl.com/3x4yuwos. Acesso em: 05 ago. 2021

SCHUMPETER, Joseph A. **Teorias do desenvolvimento econômico:** uma Investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1997 (Os Economistas).

SILVA, J. P., **Gestão e análise de risco de crédito**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

STIGLITZ, Joseph E.; WALSH, Carl E. **Introdução à macroeconomia.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira.

VIA VAREJO. **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://ri.via.com.br/> Acessado em: 10 out. 2021.

****

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO**

**CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**MONOGRAFIA II: *ACEITE DO ORIENTADOR***

**Goiânia, 26 de Novembro de 2021.**

**ALUNO:** WENDER DA SILVA DIAS

**MATRÍCULA:** 2018.1.0021.0029-2

**ORIENTADOR:** Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos

**TEMA:** “Estratégias de Crescimento do Magazine Luiza no Brasil, nos Anos de 2012 a 2020”.

**À COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

Havendo acompanhado a elaboração da monografia II, com o Tema acima mencionado e tendo examinado a versão final, considero satisfatório o trabalho monográfico e julgo por bem encaminhá-lo à ***Banca Examinadora.***

Orientei o aluno ***WENDER DA SILVA DIAS,*** para que inclua este ***ACEITE*** no exemplar final a ser enviado à Coordenação do Curso de Ciências Econômicas, no formato digital, conforme regas da ABNT para realização de Trabalhos de Final de Cursos.

O exemplar definitivo deverá conter na capa, os dizeres da folha de rosto e, na lombada, o título da monografia e o último sobrenome do autor.

Caso não sejam cumpridas essas e outras exigências institucionais, solicito que a Coordenação do Curso de Ciências Econômicas/***Coordenação de Monografia*** notifique o aluno que a nota atribuída à Monografia não será considerada até que satisfaça essas determinações e não poderá colar grau até que as cumpram inteiramente.

Atenciosamente,



***Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos***

***Orientador***

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Av. Universitária, 1069 l Setor Universitário Caixa Postal 86 l CEP 74605-010

Goiânia l Goiás l Brasil

Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 l Fax: (62) 3946.3080

[www.pucgoias.edu.br](http://www.pucgoias.edu.br/) l [prodin@pucgoias.edu.br](mailto:prodin@pucgoias.edu.br)

### RESOLUÇÃO n˚038/2020 – CEPE

**ANEXO I**

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O estudante WENDER DA SILVA DIAS , do Curso de Ciências Econômicas, matrícula: 2018.1.0021.0029-2, telefone: (62) 98611-9310, e-mail: wenderddias@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Estratégias de crescimento do Magazine Luiza no Brasil, no período de 2012 a 2020”, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 07 de dezembro de 2021.



Assinatura do autor:

Nome completo do autor: Wender da Silva Dias



Assinatura do professor-orientador:

Nome completo do professor-orientador: Miguel Rosa dos Santos