

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E ATUÁRIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO PEDRO FIORENTINI GIMENES**

**ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA  
EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SETOR VAREJISTA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SÃO PAULO**

**2024**

**JOÃO PEDRO FIORENTINI GIMENES**

**ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA  
EMPRESA DE GRANDE PORTE DO SETOR VAREJISTA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Departamento de Administração, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação do Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi.

Orientador: Prof. Marcio Shoiti Kuniyoshi

**SÃO PAULO**

**2024**

## RESUMO

Este trabalho analisa o processo de transformação digital em uma empresa de grande porte do setor varejista, com foco no estudo de caso da Magazine Luiza (Magalu). O objetivo é compreender os fatores que impulsionaram essa transição, os desafios enfrentados e os resultados obtidos, oferecendo uma visão abrangente sobre o impacto da digitalização no varejo brasileiro. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizou-se o método de estudo de caso, embasado em análise documental e observação de mercado. Os principais achados indicam que a Magalu incorporou tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, e implementou uma estratégia omnichannel, que integrou canais físicos e digitais para proporcionar uma experiência fluida e inovadora ao consumidor. Além disso, o trabalho destaca a importância da liderança estratégica na condução das mudanças, da inovação tecnológica no fortalecimento das operações e da criação de um ecossistema digital robusto, que inclui parcerias com startups e serviços de fintech. Os resultados evidenciam que a transformação digital foi essencial para a Magalu superar barreiras, como a concorrência com players internacionais, e se consolidar como uma das principais empresas de e-commerce no Brasil. O estudo apresenta lições importantes para gestores que desejam explorar o potencial da digitalização como fonte de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Transformação Digital; Estratégia Omnichannel; Inovação Tecnológica; Ecossistema Digital.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the digital transformation process in a large-scale retail company, focusing on the case study of Magazine Luiza (Magalu). The objective is to understand the driving factors behind this transition, the challenges encountered, and the outcomes achieved, providing a comprehensive view of the impact of digitalization on Brazilian retail. Using a qualitative and exploratory approach, the case study method was employed, supported by document analysis and market observation. The key findings reveal that Magalu incorporated emerging technologies, such as artificial intelligence and big data, while implementing an omnichannel strategy that seamlessly integrated physical and digital channels to deliver an innovative consumer experience. Additionally, the study highlights the critical role of strategic leadership in driving change, technological innovation in strengthening operations, and the creation of a robust digital ecosystem, including partnerships with startups and fintech services. The results demonstrate that digital transformation was pivotal in enabling Magalu to overcome barriers, such as competition with international players, and establish itself as one of the leading e-commerce companies in Brazil. The research offers valuable insights for managers aiming to leverage digitalization as a source of competitive advantage.

Keywords: Digital Transformation; Omnichannel Strategy; Technological Innovation; Digital Ecosystem.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	O PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	3
1.2.1	OBJETIVOS.....	4
1.2.2	OBJETIVO GERAL .....	4
1.2.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVANCIA DO ESTUDO .....	5
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	7
2.1	ECOSSISTEMA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	7
2.2	ENTRADA E POSICIONAMENTO DE STARTUPS EM ECOSISTEMAS DIGITAIS.....	8
2.3	TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS .....	10
2.4	TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS .....	12
2.5	RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS EM ECOSISTEMAS DIGITAIS 14	
2.6	ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	16
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	18
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2	INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	19
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	21
4.1	MAGAZINE LUIZA.....	21
4.2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA MAGALU.....	22
4.3	FATORES FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	24
4.4	FATORES DIFICULTADORES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	25
4.5	RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	26
4.6	ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	27
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	30
	REFERÊNCIAS .....	33

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A transformação digital tornou-se um imperativo estratégico para empresas de todos os setores, impulsionada por mudanças aceleradas no ambiente competitivo e pelas novas expectativas dos consumidores. No contexto global, a pandemia de COVID-19 foi um divisor de águas, expondo a necessidade de digitalização para garantir continuidade operacional, eficiência e resiliência organizacional. Durante os primeiros meses da pandemia, empresas que já haviam investido em plataformas digitais, como canais de e-commerce e operações remotas, conseguiram se adaptar rapidamente às mudanças. Em contrapartida, negócios menos digitalizados enfrentaram dificuldades para manter suas operações, destacando a transformação digital como uma questão de sobrevivência (KPMG, 2020; MCKINSEY & COMPANY, 2021).

Um dos principais fatores que impulsionam a transformação digital é a intensificação da competição, especialmente com o crescimento de players nativos digitais, como Amazon, Alibaba e Mercado Livre. Esses gigantes redefiniram as expectativas dos consumidores quanto à conveniência, personalização e velocidade. Empresas tradicionais, por sua vez, têm investido em tecnologias digitais não apenas para competir com essas organizações, mas também para diferenciar suas ofertas e explorar novos modelos de negócio, como marketplaces e assinaturas digitais (DELOITTE, 2022).

Outro fator essencial é a rápida evolução das tecnologias emergentes. Soluções como inteligência artificial (IA), big data, machine learning e a Internet das Coisas (IoT) têm proporcionado avanços significativos na forma como as empresas operam. A IA, por exemplo, permite que as organizações analisem grandes volumes de dados em tempo real, gerando insights que ajudam a antecipar demandas, otimizar processos e melhorar a experiência do cliente. Além disso, a IoT tem sido amplamente utilizada para monitoramento de estoques, automação de processos industriais e integração de operações físicas e digitais, ampliando a eficiência e a conectividade (RIBEIRO, 2022; ABRACOM, 2022).

A mudança no comportamento do consumidor é outro aspecto crucial que tem impulsionado a digitalização. Nos últimos anos, os consumidores passaram a valorizar

experiências de compra mais práticas, personalizadas e acessíveis. De acordo com a PwC (2022), 86% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por uma boa experiência de compra. Essa tendência obrigou empresas a repensarem suas estratégias, adotando abordagens centradas no cliente e explorando tecnologias como chatbots, aplicativos móveis e plataformas de e-commerce. Essa mudança é particularmente evidente no varejo, onde as jornadas de compra se tornaram cada vez mais híbridas, combinando canais físicos e digitais.

Além disso, fatores internos, como a busca por maior eficiência operacional, também têm motivado a transformação digital. Organizações que implementaram tecnologias digitais relataram reduções significativas nos custos operacionais, melhorias na produtividade e maior capacidade de responder rapidamente a mudanças no mercado (GONÇALVES et al., 2023). Esses ganhos de eficiência são especialmente importantes em mercados altamente competitivos, como o varejo, onde margens de lucro estreitas exigem otimização constante.

O avanço da digitalização também está vinculado à necessidade de atender às regulamentações e padrões ambientais. Muitas organizações estão investindo em tecnologias verdes, como sistemas de gestão digital de energia e soluções baseadas em blockchain para rastreamento sustentável. Esses investimentos ajudam não apenas a reduzir o impacto ambiental, mas também a melhorar a imagem da marca perante consumidores cada vez mais conscientes (KPMG, 2020).

No Brasil, o contexto da transformação digital reflete essas tendências globais, mas também apresenta particularidades. Com o aumento da penetração da internet e o crescimento das classes médias, o país tem se destacado como um dos principais mercados para soluções digitais na América Latina. Dados da Ebit/Nielsen (2022) mostram que o e-commerce brasileiro registrou um crescimento de 27% em 2021, impulsionado pela maior adesão de consumidores e empresas a plataformas digitais. O setor varejista, em especial, tem liderado esse movimento, adotando tecnologias como inteligência artificial, automação e omnichannel para melhorar suas operações e oferecer experiências de compra mais completas.

Dessa forma, a transformação digital se apresenta como uma questão multifacetada, impulsionada por fatores externos, como competição, novas tecnologias e mudanças no comportamento do consumidor, e internos, como eficiência operacional e adaptação às regulamentações. Com base nesse contexto, a presente pesquisa busca explorar a questão central: Como e por que foi o processo

de transformação digital de uma empresa do setor varejista? Essa abordagem permitirá compreender os fatores que motivam a digitalização, os desafios enfrentados e os resultados alcançados no contexto específico do varejo brasileiro.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A transformação digital tem redefinido os fundamentos dos negócios, em especial no setor varejista, ao alinhar tecnologia, inovação e mudanças culturais. Este trabalho foca na seguinte questão de pesquisa: Como e por que foi o processo de transformação digital de uma empresa do setor varejista? Explorar essa questão é essencial para compreender os fatores que impulsionaram e moldaram esse processo, além de identificar os desafios e as estratégias adotadas para enfrentar as rápidas transformações no mercado.

Inicialmente, é importante destacar o contexto histórico em que a transformação digital se intensificou no varejo. O impacto da pandemia de COVID-19 acelerou o processo de digitalização, forçando empresas a adaptarem rapidamente seus modelos de negócios. Pesquisa da McKinsey & Company (2021) apontou que, durante os primeiros meses da pandemia, muitas empresas avançaram o equivalente a cinco anos em seus cronogramas de digitalização. Esse contexto emergencial revelou a necessidade de respostas rápidas e estratégias inovadoras para atender ao aumento da demanda por serviços online e pela integração de canais digitais e físicos.

No setor varejista, o "como" da transformação digital envolve etapas distintas e interconectadas. Primeiramente, as organizações investem em infraestrutura tecnológica, como plataformas de e-commerce, soluções de pagamento digital e ferramentas de análise de dados. A adoção de tecnologias como inteligência artificial, big data e Internet das Coisas (IoT) é fundamental para personalizar a jornada do cliente e otimizar operações internas (GONÇALVES et al., 2023; RIBEIRO, 2022). Além disso, muitas empresas têm apostado em modelos omnichannel, que garantem uma experiência integrada para o consumidor, independentemente do canal de compra utilizado.

O "por quê" da transformação digital está diretamente ligado a fatores competitivos e às mudanças nos padrões de consumo. Os consumidores modernos exigem experiências de compra ágeis, personalizadas e acessíveis. De acordo com a Deloitte (2022), 73% dos clientes preferem marcas que conseguem antecipar suas

necessidades. Para atender a essas expectativas, empresas varejistas têm adotado estratégias baseadas em análise preditiva, uso de chatbots e marketing personalizado. Esses investimentos não apenas melhoram a experiência do cliente, mas também garantem maior fidelização e competitividade no mercado.

Outro aspecto que influencia o "por quê" da transformação digital é a busca por escalabilidade e eficiência operacional. Com a digitalização, empresas conseguem ampliar seus mercados de forma mais rápida e econômica, eliminando barreiras físicas e aproveitando o alcance global da internet. Além disso, a automação de processos, proporcionada por tecnologias digitais, reduz custos e aumenta a produtividade, permitindo que os recursos sejam alocados de maneira mais estratégica (ABRACOM, 2022; KPMG, 2020).

Por fim, o sucesso da transformação digital depende de uma gestão estratégica e de uma mudança cultural nas organizações. Conforme destacado por Gonçalves et al. (2023), o comprometimento da liderança é crucial para alinhar tecnologia, pessoas e processos. Empresas que adotam a transformação digital de maneira integrada, promovendo uma cultura organizacional de inovação e aprendizado contínuo, conseguem superar desafios, como resistência interna e limitações orçamentárias. Além disso, a transformação digital é um processo contínuo, exigindo monitoramento constante, adaptação e evolução à medida que novas tecnologias e tendências surgem no mercado.

Este estudo de caso busca analisar, de forma detalhada, como uma empresa do setor varejista planejou e implementou sua transformação digital, além de identificar as razões específicas que impulsionaram essas mudanças. A pesquisa oferecerá uma visão abrangente do tema, conectando aspectos estratégicos, operacionais e culturais que definem o sucesso no contexto da digitalização.

### 1.2.1 OBJETIVOS

#### 1.2.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de transformação digital de uma empresa do setor varejista.

### 1.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as características e dinâmicas dos ecossistemas digitais, incluindo plataformas online, redes sociais, marketplaces, entre outros, que impactam o surgimento e a consolidação de novos negócios.
- Analisar as estratégias de entrada e posicionamento adotadas por startups e empreendedores digitais dentro dos ecossistemas digitais, considerando aspectos como inovação, diferenciação e escalabilidade.
- Investigar as tecnologias e ferramentas digitais utilizadas no processo de desenvolvimento e implementação de novos negócios, destacando seu papel na criação de valor e na interação com clientes e parceiros.
- Avaliar os modelos de negócios mais comuns adotados por empresas emergentes em ecossistemas digitais, como freemium, assinatura, marketplace, entre outros, e sua eficácia na geração de receita e no crescimento sustentável.
- Examinar os desafios e oportunidades enfrentados pelos empreendedores na construção e manutenção de relacionamentos colaborativos com outros atores do ecossistema digital, como investidores, aceleradoras, fornecedores e clientes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVANCIA DO ESTUDO

O setor varejista é um dos mais relevantes para a economia global e nacional, desempenhando um papel crucial na geração de empregos, na circulação de bens e na conexão direta com os consumidores. No Brasil, segundo dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2023), o varejo responde por cerca de 19% do PIB e emprega mais de 7 milhões de pessoas, representando um dos principais motores da economia. O constante crescimento e as mudanças dinâmicas desse setor evidenciam a necessidade de estudos que compreendam os desafios e as oportunidades trazidos pela transformação digital.

No campo da Administração, a relevância desse estudo se dá pela necessidade de explorar como a transformação digital impacta os modelos de negócio e estratégias organizacionais no varejo. Esse setor, devido à sua proximidade com o consumidor final, é sensível a mudanças no comportamento do mercado e tem se adaptado

rapidamente às novas tecnologias. A digitalização não apenas revoluciona processos internos, como também redefine a experiência do consumidor, que se tornou mais exigente e dependente de soluções tecnológicas. Assim, compreender o processo de transformação digital no varejo é essencial para gestores que buscam alinhar inovação, eficiência e competitividade no contexto da administração contemporânea (RIBEIRO, 2022; GONÇALVES et al., 2023).

Além disso, a escolha do setor varejista como objeto de estudo é justificada pela sua representatividade no processo de transformação digital. Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm, 2023) mostra que, nos últimos três anos, as vendas digitais no Brasil cresceram 25% ao ano, destacando a migração de consumidores para o e-commerce e o avanço de modelos de negócios omnichannel. Empresas que não se adaptaram a essa nova realidade enfrentaram grandes dificuldades, o que reforça a importância de se estudar casos bem-sucedidos de transformação digital, para identificar práticas eficazes e replicáveis.

Finalmente, do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a ampliação do conhecimento na área de Administração, ao investigar como organizações varejistas têm implementado estratégias digitais para se manterem competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador. A relevância se estende também para a prática, pois os resultados desta pesquisa podem servir como base para que gestores compreendam os fatores críticos de sucesso no processo de digitalização, bem como os desafios organizacionais e tecnológicos enfrentados. Dessa forma, o trabalho conecta teoria e prática, ajudando a preencher lacunas existentes nos estudos sobre transformação digital no varejo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ECOSSISTEMA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em um mundo cada vez mais conectado, os ecossistemas digitais despontam como um terreno fértil para o florescimento de novos negócios. Plataformas online, redes sociais, marketplaces e outras ferramentas digitais entrelaçam-se em uma teia complexa, criando um ambiente dinâmico e propício à inovação (BOLEY H, et al; 2007). Compreender as características e dinâmicas desses ecossistemas é crucial para empresas que desejam navegar nesse mar de oportunidades e alcançar o sucesso.

A principal característica dos ecossistemas digitais é a interconexão entre seus diversos componentes. Plataformas online, redes sociais, marketplaces, ferramentas de pagamento e outros elementos se integram e se complementam, criando um ambiente sinérgico onde as informações fluem livremente. A diversidade de atores presentes nesses ecossistemas é outro fator chave. Empresas, startups, empreendedores, consumidores, influenciadores e diversos outros perfis se conectam e interagem, gerando um rico fluxo de ideias, colaborações e oportunidades (W. Li, et al; 2012). Além disso, os ecossistemas digitais estão em constante evolução. Novas tecnologias emergem, novas plataformas surgem e os hábitos dos consumidores se transformam rapidamente. Empresas que desejam prosperar nesse ambiente precisam ser ágeis e adaptáveis, prontas para abraçar as mudanças e inovar continuamente (Antunes, R. 2020)

Nos ecossistemas digitais, a colaboração e a competição coexistem. Empresas competem por atenção, clientes e recursos, mas também colaboram em projetos, compartilham conhecimentos e desenvolvem soluções conjuntas. Essa dinâmica gera um ambiente vibrante e propício à inovação (BRESCIANI, 2021). O objetivo central dos ecossistemas digitais é a criação de valor para todos os envolvidos. Empresas oferecem produtos e serviços que atendem às necessidades dos consumidores, enquanto estes obtêm acesso a soluções inovadoras e convenientes (SUBRAMANIAM M, et al; 2019). Essa troca de valor impulsiona o crescimento e a sustentabilidade do ecossistema. Os dados são o combustível que alimenta os ecossistemas digitais. Através da coleta e análise de dados, empresas podem entender melhor seus clientes, otimizar suas operações e desenvolver produtos e

serviços mais relevantes. O uso inteligente de dados é essencial para o sucesso em um ambiente digital (SHARDA R, et al; 2019).

Os ecossistemas digitais oferecem um terreno fértil para o surgimento e consolidação de novos negócios. As ferramentas digitais facilitam a criação e o lançamento de empresas, a conexão com clientes em todo o mundo e o acesso a recursos e capital. Além disso, a natureza colaborativa dos ecossistemas digitais proporciona oportunidades de parcerias e colaborações que impulsionam o crescimento dos negócios (BRESCIANI, 2021).

Diversos exemplos demonstram o impacto dos ecossistemas digitais no surgimento e consolidação de novos negócios. O Airbnb, por exemplo, revolucionou o setor de hospedagem, conectando viajantes a proprietários de imóveis em todo o mundo (Gallagher, L. 2018). O Uber transformou a forma como as pessoas se locomovem nas cidades, oferecendo um serviço conveniente e acessível (Serrano, P. H. S. M; et al., 2017). Já o Mercado Livre se tornou a principal plataforma de comércio eletrônico da América Latina, conectando compradores e vendedores de diversos produtos (Gustavo Caetano, 2024).

Os ecossistemas digitais representam uma oportunidade única para empresas que desejam inovar, crescer e alcançar o sucesso. Compreender as características e dinâmicas desses ambientes é crucial para desenvolver estratégias eficazes e navegar nesse mar de oportunidades. Ao abraçar a colaboração, a adaptabilidade e o uso inteligente de dados, empresas podem prosperar nos ecossistemas digitais e contribuir para a construção de um futuro mais próspero e conectado.

## 2.2 ENTRADA E POSICIONAMENTO DE STARTUPS EM ECOSSISTEMAS DIGITAIS

A entrada no mercado digital requer uma análise aprofundada do ambiente competitivo e a identificação de lacunas que possam ser exploradas. Startups devem realizar pesquisas de mercado para compreender as necessidades e preferências dos consumidores, bem como as tendências emergentes. Essa análise permite a criação de soluções que atendam a demandas específicas, proporcionando uma vantagem competitiva inicial (PORTER, Michael; et al., 2008).

Desenvolver um produto mínimo viável (MVP) é essencial para testar a aceitação do produto ou serviço com um investimento reduzido, recolhendo feedback valioso dos usuários (Lenarduzzi, V; et al., 2016). Essa abordagem ágil permite ajustes rápidos, aumentando as chances de sucesso no mercado.

A definição clara da proposta de valor é crucial. As startups precisam comunicar de forma eficaz o que as torna únicas e por que os consumidores devem escolher seus produtos ou serviços em detrimento dos concorrentes (Castro, F. G; et al., 2016). Isso envolve a criação de mensagens de marketing impactantes e a utilização de canais de comunicação adequados para alcançar o público-alvo.

A diferenciação é outro componente vital. Startups devem identificar nichos de mercado específicos e desenvolver soluções que atendam às necessidades particulares desses segmentos. (PORTER, Michael; et al., 2008). Isso pode envolver a personalização de produtos ou serviços, oferecendo funcionalidades exclusivas que não estão disponíveis nas alternativas existentes (Barreto, S. G., 2023). A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado e inovar continuamente também é fundamental para manter a relevância.

Após a entrada bem-sucedida no mercado, o posicionamento estratégico é crucial para o crescimento sustentável. As startups devem estabelecer uma presença digital forte, utilizando estratégias de marketing digital para aumentar a visibilidade e o engajamento (Klippel, M; et al. 2007). Isso inclui a criação de conteúdo de alta qualidade, otimização para mecanismos de busca (SEO) e o uso estratégico das mídias sociais para construir uma comunidade fiel de clientes (Faustino, P. 2019).

A escalabilidade é o objetivo final de toda startup. Para alcançar isso, é necessário construir um modelo de negócios robusto e replicável, capaz de suportar um crescimento acelerado sem comprometer a qualidade do produto ou serviço oferecido. Investir em infraestrutura tecnológica escalável, otimizar processos e automatizar tarefas repetitivas são medidas essenciais para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo (Victorazzo, V; et al., 2014).

Parcerias estratégicas podem ser uma ferramenta poderosa para ampliar o alcance e acelerar o crescimento. Colaborações com outras empresas, influenciadores e organizações podem proporcionar acesso a novos mercados e recursos adicionais, fortalecendo a posição da startup no mercado (BRESCIANI, 2021).

## 2.3 TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS

No contexto contemporâneo de transformação digital, a utilização de tecnologias e ferramentas digitais tornou-se fundamental no desenvolvimento e implementação de novos negócios. Estas tecnologias não apenas facilitam a criação de valor, mas também aprimoram a interação com clientes e parceiros, permitindo que as startups e os empreendedores se destaquem em um mercado altamente competitivo (Rogers, D. L. 2017).

A escolha de tecnologias adequadas para o desenvolvimento de novos negócios é crucial. Entre as mais relevantes, destacam-se as plataformas de computação em nuvem como Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform (GCP) e Microsoft Azure. Essas plataformas oferecem infraestrutura escalável e flexível, possibilitando o desenvolvimento ágil de aplicativos, redução de custos iniciais e facilitação da expansão conforme a demanda cresce. A flexibilidade da nuvem permite que os negócios adaptem rapidamente seus recursos às necessidades do mercado, aumentando a eficiência operacional (Santos, T. 2018).

Metodologias ágeis e ferramentas como Jira, Trello e Asana são amplamente utilizadas para gerenciar projetos de desenvolvimento. Estas ferramentas facilitam a colaboração entre equipes, permitindo uma abordagem iterativa e incremental. O uso de metodologias ágeis melhora a capacidade de resposta às mudanças do mercado, garantindo que os produtos e serviços desenvolvidos estejam alinhados às necessidades dos clientes.

Para a implementação bem-sucedida de novos negócios, diversas ferramentas digitais são empregadas. Ferramentas de comércio eletrônico como Shopify, WooCommerce e Magento são essenciais. Estas plataformas oferecem uma ampla gama de funcionalidades, incluindo gerenciamento de inventário, processamento de pagamentos e integração com sistemas de logística, facilitando a criação e a gestão de lojas online.

Ferramentas de marketing digital como Google Analytics, HubSpot e MailChimp são cruciais para a promoção e o crescimento dos novos negócios. Elas permitem a análise de dados de comportamento do cliente, a automação de campanhas de marketing e a personalização da comunicação com o público-alvo. A capacidade de segmentar e engajar clientes de maneira eficaz resulta em campanhas mais eficientes e em um melhor retorno sobre o investimento (Oliveira, G. 2021).

As tecnologias digitais desempenham um papel central na criação de valor para novos negócios. O uso de big data e ferramentas de análise como Tableau e Power BI permite que as empresas transformem grandes volumes de dados em insights acionáveis. A análise de dados ajuda a identificar tendências de mercado, preferências dos clientes e oportunidades de melhoria nos processos internos, contribuindo para a tomada de decisões informadas e estratégicas.

A inteligência artificial (IA) e o machine learning (ML) estão revolucionando a maneira como os novos negócios operam. Ferramentas de IA como IBM Watson e TensorFlow são utilizadas para automatizar tarefas repetitivas, melhorar a experiência do cliente através de chatbots e sistemas de recomendação, e otimizar operações empresariais. A aplicação de IA e ML permite uma maior eficiência e a criação de produtos e serviços mais personalizados e inovadores.

As ferramentas digitais são essenciais para melhorar a interação com clientes e parceiros. Ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) como Salesforce e Zoho CRM são indispensáveis para gerenciar e analisar as interações com clientes. Elas ajudam a manter um registro detalhado do histórico de compras, preferências e interações dos clientes, permitindo um atendimento mais personalizado e eficiente.

Para facilitar a colaboração com parceiros, ferramentas como Slack, Microsoft Teams e Zoom são amplamente utilizadas. Estas plataformas de comunicação e colaboração permitem uma interação em tempo real, compartilhamento de documentos e realização de reuniões virtuais, promovendo a eficiência e a sinergia entre as equipes.

Em suma, as tecnologias e ferramentas digitais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de novos negócios, facilitando a criação de valor e a interação eficaz com clientes e parceiros. A escolha adequada e o uso estratégico destas tecnologias permitem que startups e empreendedores digitais se destaquem em um mercado competitivo, proporcionando produtos e serviços inovadores e personalizados. A contínua evolução das ferramentas digitais promete ainda mais oportunidades para a criação de valor e o fortalecimento das relações comerciais no futuro (Rowles, D. 2019).

## 2.4 TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS

Nos últimos anos, a revolução digital transformou radicalmente a forma como novos negócios são desenvolvidos e implementados. Nesse contexto, ecossistemas digitais emergem como ambientes férteis para o surgimento de startups e empresas inovadoras. Um dos aspectos cruciais para o sucesso dessas empresas é a escolha do modelo de negócio, que pode influenciar significativamente a capacidade de gerar receita e alcançar um crescimento sustentável (BOLEY H, et al; 2007).

Entre os modelos de negócios mais comuns adotados por empresas emergentes em ecossistemas digitais, destacam-se os modelos freemium, de assinatura, marketplace, entre outros.

O modelo freemium é um dos mais populares entre as startups digitais. Nesse modelo, a empresa oferece um produto ou serviço básico de forma gratuita, com a opção de os usuários pagarem por funcionalidades avançadas ou adicionais. Este modelo é amplamente utilizado em aplicativos de software, jogos e serviços online (Serodio, D. M. 2011).

Vantagens:

- Atração de Usuários: A gratuidade inicial facilita a captação de uma base ampla de usuários, reduzindo a barreira de entrada.
- Escalabilidade: O modelo é altamente escalável, permitindo que a empresa cresça rapidamente sem a necessidade de grandes investimentos iniciais em marketing.
- Conversão para Pagamento: Uma vez que os usuários experimentam o produto, existe uma boa chance de conversão para a versão paga se encontrarem valor nas funcionalidades adicionais.

Desafios:

- Conversão Baixa: A taxa de conversão de usuários gratuitos para pagantes pode ser baixa, exigindo uma grande base de usuários para alcançar a sustentabilidade.
- Custos Operacionais: Manter uma infraestrutura para suportar uma grande quantidade de usuários gratuitos pode ser oneroso.

O modelo de assinatura envolve a cobrança de uma taxa recorrente para acesso contínuo a um produto ou serviço. Este modelo é comum em serviços de streaming, software como serviço (SaaS) e conteúdos online (Melo, C. A; et al. 2007)

#### Vantagens:

- Receita Recorrente: Gera uma fonte de receita previsível e estável, facilitando o planejamento financeiro e o crescimento.
- Fidelização do Cliente: O pagamento recorrente incentiva a lealdade do cliente, reduzindo a taxa de cancelamento.
- Valor ao Longo do Tempo: À medida que os clientes permanecem inscritos por longos períodos, o valor gerado por cliente (LTV) aumenta.

#### Desafios:

- Aquisição de Clientes: A necessidade de convencer os usuários a se comprometerem com pagamentos recorrentes pode ser uma barreira inicial.
- Qualidade Constante: A empresa deve manter alta qualidade e inovação contínua para justificar a assinatura e evitar cancelamentos.

O modelo de marketplace conecta compradores e vendedores em uma plataforma digital, facilitando transações entre eles. Este modelo é comum em plataformas de e-commerce, serviços de compartilhamento e aplicações de transporte (MELO, A. D. F. 2021).

#### Vantagens:

- Escalabilidade: O modelo é altamente escalável, permitindo o crescimento rápido sem a necessidade de grandes estoques ou ativos.
- Diversificação de Receita: Pode gerar receita através de comissões sobre transações, taxas de listagem, publicidade, entre outros.
- Rede de Valor: A plataforma pode se beneficiar do efeito de rede, onde o valor do serviço aumenta com o crescimento da base de usuários.

#### Desafios:

- Equilíbrio de Oferta e Demanda: A manutenção de um equilíbrio saudável entre compradores e vendedores é crucial para o sucesso.
- Confiança e Segurança: A plataforma deve assegurar transações seguras e construir confiança entre os usuários.

Em suma, a escolha do modelo de negócio é fundamental para o sucesso de empresas emergentes em ecossistemas digitais. Modelos como freemium, assinatura e marketplace apresentam distintas vantagens e desafios, mas todos têm o potencial de gerar receita significativa e promover um crescimento sustentável se implementados corretamente. O sucesso depende de fatores como a qualidade do produto, a estratégia de marketing e a capacidade de adaptação às necessidades do

mercado. As empresas que conseguem alinhar seu modelo de negócio com suas competências e demandas do mercado tendem a prosperar em ecossistemas digitais dinâmicos e competitivos (Guimarães, G. A; et al. 2021).

## 2.5 RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS EM ECOSSISTEMAS DIGITAIS

A construção e manutenção de relacionamentos colaborativos são fundamentais para o sucesso de empresas emergentes em ecossistemas digitais (dos Santos, W. R., et al. 2019). Esses relacionamentos incluem interações com investidores, aceleradoras, fornecedores e clientes. Neste contexto, os empreendedores enfrentam uma série de desafios e oportunidades que podem determinar o sucesso ou fracasso de seus negócios.

Na atração de investidores, um dos maiores desafios é convencer investidores a apostar em uma empresa emergente devido ao alto risco envolvido. Os empreendedores precisam apresentar um modelo de negócio sólido, projeções financeiras realistas e um plano de crescimento viável (Maia, M. M. 2019). Participar de pitch events, incubadoras e aceleradoras pode aumentar a visibilidade e atratividade para investidores.

Engajar-se com aceleradoras apresenta outro desafio, pois conseguir uma vaga em aceleradoras renomadas é competitivo. Além disso, é essencial escolher a aceleradora certa que agregue valor específico ao negócio. Pesquisa detalhada e aplicação para programas que alinhem com os objetivos de negócio e estágio de desenvolvimento da empresa são cruciais (Abreu, P. R.; et al. 2016). Uma vez aceito, maximizar as oportunidades de mentoria e networking oferecidas pela aceleradora é fundamental.

A gestão de fornecedores pode ser complicada, especialmente para startups que ainda estão construindo sua reputação. Estabelecer parcerias confiáveis e a longo prazo com fornecedores exige transparência, comunicação eficaz e acordos claros para construir confiança (Elbern, K. K. 2012).

A construção de uma base de clientes é outro desafio significativo. Atrair e reter clientes em um mercado competitivo exige oferecer valor real e diferenciado (Porto, A. 2018). Focar na experiência do cliente e atendimento personalizado pode diferenciar a empresa no mercado (Tischeler, A. M., et al. 2012). Implementar

mecanismos de feedback para melhorar continuamente o produto ou serviço é igualmente importante.

No entanto, existem várias oportunidades na manutenção de relacionamentos colaborativos. Relacionamentos sólidos com investidores podem resultar em financiamento adicional, mentoria e acesso a uma rede mais ampla. Investidores satisfeitos são mais propensos a reinvestir e a recomendar a empresa a outros investidores. Manter uma comunicação transparente e regular com investidores, compartilhando atualizações sobre progresso, desafios e estratégias futuras, ajuda a fortalecer a confiança e o apoio contínuo de (OLIVEIRA, J. B., et al. 2018).

Colaborar com aceleradoras e incubadoras oferece recursos valiosos, como mentoria, networking, treinamento e, em alguns casos, capital inicial. Essas instituições podem facilitar o acesso a novos mercados e clientes. Aproveitar ao máximo os recursos oferecidos, participar ativamente de eventos e construir uma rede dentro da comunidade da aceleradora são ações que abrem portas significativas para crescimento e parcerias (Abreu, P. R.; et al. 2016).

Parcerias estratégicas com fornecedores podem resultar em preços mais competitivos, melhor qualidade de serviço e inovação conjunta. Fornecedores confiáveis são um pilar para a operação eficiente do negócio (Elbern, K. K. 2012). Desenvolver um relacionamento colaborativo com fornecedores, envolvendo-os no planejamento estratégico e incentivando a inovação conjunta, pode resultar em benefícios mútuos e sustentáveis.

A fidelização de clientes apresenta uma grande oportunidade. Clientes fiéis são uma fonte constante de receita e podem atuar como embaixadores da marca, promovendo o negócio por meio de referências e testemunhos positivos. (Porto, A. 2018). A lealdade do cliente também oferece insights valiosos para a melhoria contínua do produto ou serviço. Implementar programas de fidelidade, oferecer um excelente atendimento ao cliente e manter uma comunicação aberta e constante são práticas que incentivam a lealdade e a satisfação do cliente (Tischeler, A. M., et al. 2012).

A construção e manutenção de relacionamentos colaborativos em ecossistemas digitais apresentam uma combinação única de desafios e oportunidades. Empreendedores que conseguem navegar eficazmente nesse ambiente, estabelecendo parcerias fortes com investidores, aceleradoras,

fornecedores e clientes, estão em uma posição melhor para garantir a sustentabilidade e o crescimento de seus negócios.

## 2.6 ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital vai além da adoção de novas tecnologias; trata-se de uma estratégia abrangente que integra pessoas, processos e ferramentas digitais para melhorar a eficiência organizacional e criar valor para o cliente. No varejo, essas estratégias têm sido determinantes para a adaptação às novas dinâmicas de mercado, especialmente em um cenário pós-pandemia, onde as demandas por inovação e experiência integrada cresceram exponencialmente (KANE et al., 2021; GONÇALVES et al., 2023).

Uma estratégia de transformação digital bem-sucedida começa pelo reconhecimento da importância de colocar o cliente no centro das decisões empresariais. Isso envolve a criação de jornadas personalizadas, fundamentadas em dados obtidos por meio de plataformas digitais, como CRM (Customer Relationship Management) e análise preditiva. Empresas varejistas têm utilizado tecnologias como inteligência artificial (IA) e machine learning para prever o comportamento do consumidor, oferecer recomendações personalizadas e melhorar a retenção de clientes. Segundo Ribeiro (2022), o uso dessas ferramentas pode aumentar em até 30% a taxa de conversão de vendas em ambientes digitais.

Além disso, a integração de canais físicos e digitais, conhecida como estratégia omnichannel, é um dos pilares da transformação digital no varejo. Esse modelo permite ao cliente transitar entre diferentes canais de venda (lojas físicas, sites, aplicativos e marketplaces) de forma fluida e integrada. O relatório da KPMG (2023) aponta que empresas que investem em estratégias omnichannel conseguem aumentar a satisfação do cliente em 40% e gerar maior lealdade à marca. Esse processo exige investimentos em tecnologia, como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) e plataformas de gestão de inventário em tempo real, garantindo que a experiência do cliente seja consistente em todos os pontos de contato.

Outro elemento crucial das estratégias de transformação digital é o desenvolvimento da cultura organizacional voltada para a inovação. De acordo com Gonçalves et al. (2023), empresas varejistas que adotam práticas ágeis, incentivam a experimentação e promovem a capacitação digital dos colaboradores conseguem

implementar transformações de forma mais eficiente. A liderança desempenha um papel essencial nesse processo, sendo responsável por inspirar a equipe, alocar recursos estratégicos e garantir a adaptação organizacional.

Por fim, uma estratégia de transformação digital eficiente deve incluir a adoção de parcerias estratégicas e ecossistemas digitais. Muitos varejistas têm colaborado com startups e empresas de tecnologia para desenvolver soluções inovadoras, como chatbots para atendimento automatizado, métodos de pagamento instantâneo e sistemas de realidade aumentada para compras imersivas. Essa abordagem colaborativa acelera a implementação de novas tecnologias e permite que empresas se mantenham competitivas em um ambiente de constante evolução.

A estratégia de transformação digital, portanto, é multifacetada e exige alinhamento entre objetivos organizacionais, tecnologia e cultura corporativa. Ao implementar essas estratégias, as empresas varejistas não apenas garantem sua sobrevivência em um mercado em rápida transformação, mas também criam vantagens competitivas sustentáveis, com impacto positivo no desempenho financeiro e na experiência do cliente.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo é de caráter exploratório, com o objetivo de compreender melhor o fenômeno de negócios em ambientes digitais. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é adequada quando há necessidade de aprofundar a compreensão sobre um tema pouco estudado ou com lacunas teóricas. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador explorar novas perspectivas e identificar variáveis relevantes que possam influenciar o fenômeno em análise.

Em termos de abordagem, o estudo segue uma perspectiva qualitativa, focada na interpretação e compreensão dos significados atribuídos aos fenômenos sociais. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é caracterizada pelo aprofundamento na análise de dados não numéricos, como entrevistas, documentos e observações, permitindo uma visão mais detalhada e contextualizada do objeto de estudo. Essa abordagem é apropriada para este estudo, pois busca explorar como os negócios digitais estão se desenvolvendo e se adaptando a partir das percepções de profissionais da área.

O método escolhido para a condução da pesquisa é o estudo de caso, conforme recomendado por Robert Yin (2015). Yin destaca que o estudo de caso é especialmente útil quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Este método possibilita uma análise profunda e detalhada de casos específicos de empresas atuando em ambientes digitais, o que contribui para uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados nesse contexto.

A escolha pelo estudo de caso também se justifica pela necessidade de obter uma compreensão detalhada das dinâmicas específicas dos negócios digitais, considerando suas particularidades e o ambiente em que operam. Além disso, o método permite a coleta de dados por meio de diversas fontes, como entrevistas semiestruturadas e análise documental, proporcionando uma visão mais ampla e integrada do fenômeno estudado.

### 3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa principal adotado neste estudo é a \*análise documental\*, complementada pela triangulação que inclui observação do mercado e do ambiente digital. Esse método visa reunir uma ampla gama de informações sobre a Magalu, abordando tanto o panorama geral quanto os detalhes específicos de sua transformação digital e de seu posicionamento no mercado de varejo. A coleta de dados será realizada por meio da análise de documentos institucionais, incluindo os \*relatórios anuais\* mais recentes, apresentações corporativas e informações divulgadas em seu website oficial. Esses documentos oferecem dados fundamentais sobre as metas estratégicas, o desempenho financeiro, as iniciativas digitais e os investimentos da Magalu em inovação e e-commerce. Ao mesmo tempo, esses materiais permitem acompanhar o progresso da empresa e os impactos das transformações digitais sobre seu modelo de negócios.

A escolha da Magalu como objeto de estudo foi pautada por critérios que levam em conta seu histórico de inovação e pioneirismo digital, especialmente no setor de varejo brasileiro. Desde antes da pandemia de COVID-19, a Magalu já se destacava como uma das primeiras empresas de grande porte no Brasil a adotar a digitalização como parte central de sua estratégia de crescimento. Essa antecedência na transformação digital permite analisar tanto os desafios quanto os benefícios de uma adaptação proativa ao ambiente digital. Além disso, a Magalu foi escolhida por seu papel como uma das principais referências do setor varejista, com forte impacto em consumidores e no mercado em geral, além de ser frequentemente mencionada como um caso de sucesso no setor. Dessa forma, a análise da Magalu permite explorar um cenário de transformação digital bem-sucedida em uma empresa do segmento de varejo.

O setor varejista, em que a Magalu está inserida, passou por uma ampla transformação digital nos últimos anos, impactado por tendências globais como o crescimento do e-commerce, a adoção de tecnologias emergentes e as mudanças no comportamento do consumidor. Ao aplicar o modelo das cinco forças de Porter, busca-se entender a estrutura e a competitividade do setor, considerando fatores como rivalidade entre empresas, ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores e dos consumidores, e a presença de produtos ou serviços substitutos. Esses aspectos são analisados com foco no impacto da digitalização, que

afetou não apenas o volume de vendas, mas também o relacionamento da empresa com os consumidores e sua estrutura organizacional.

A transformação digital da Magalu não ocorreu de maneira fácil. Durante o processo de digitalização, a empresa enfrentou diversos desafios, como a necessidade de adaptar sua estrutura de logística e de integrar lojas físicas e online para oferecer uma experiência de compra omnichannel. O estudo documenta essas dificuldades e destaca como a Magalu lidou com as mudanças e resistências internas, buscando novas formas de operação e estratégias de mitigação para enfrentar a concorrência. A análise dos relatórios anuais e das apresentações institucionais oferece insights sobre como a Magalu lidou com esses obstáculos e sobre o impacto de suas soluções inovadoras nos resultados financeiros e na percepção da marca no mercado.

Para garantir uma coleta de dados abrangente e confiável, a pesquisa adota o método de triangulação, combinando observação, análise documental e entrevistas. Embora as entrevistas sejam um componente essencial para uma análise mais qualitativa, é importante destacar que, neste estudo específico, \*não foram realizadas entrevistas com colaboradores ou representantes da Magalu\*. Assim, a triangulação se baseia na observação do ambiente de mercado e nas informações documentais, permitindo uma análise robusta e abrangente da empresa e de seu processo de transformação digital.

Ao cercar o objeto de estudo com múltiplas fontes de informação, busca-se uma visão completa e detalhada da Magalu e de seu processo de digitalização. Esse método de coleta de dados e triangulação permite validar as informações e alcançar uma compreensão mais precisa sobre as estratégias adotadas, os desafios enfrentados e os resultados obtidos pela Magalu. Em última análise, o estudo visa não apenas descrever o processo de transformação digital da empresa, mas também contribuir para a compreensão de como o varejo brasileiro pode se adaptar e prosperar em um ambiente digital cada vez mais complexo e competitivo.

## 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Magazine Luiza, ou simplesmente Magalu, é uma das maiores redes varejistas do Brasil e se consolidou como um case de sucesso na área de transformação digital. Fundada em 1957, a empresa passou por um processo de inovação estratégica que a posicionou como referência no setor, ao combinar o varejo físico e digital de forma pioneira. No contexto da transformação digital, a Magalu não apenas se adaptou às novas demandas do mercado, mas também liderou mudanças estruturais que redefiniram seu modelo de negócios, consolidando-se como um ecossistema digital completo.

Neste capítulo, será apresentada uma análise detalhada da trajetória da Magalu, com foco em sua transformação digital. Inicialmente, revisaremos sua história, destacando os marcos que precederam o processo de digitalização. Em seguida, exploraremos os fatores facilitadores que impulsionaram a transição, como a visão estratégica de sua liderança e o investimento em tecnologia. Por outro lado, serão discutidos também os desafios enfrentados pela empresa durante esse processo, incluindo barreiras culturais e a adaptação a um mercado em constante mudança.

Por fim, serão apresentados os resultados alcançados pela Magalu em decorrência dessa transformação, tanto no âmbito operacional quanto em sua competitividade no mercado. A análise e discussão final deste capítulo buscam refletir sobre como a experiência da Magalu pode servir de modelo para outras organizações varejistas, destacando as lições aprendidas e os elementos críticos para o sucesso em um ambiente de negócios digital.

### 4.1 MAGAZINE LUIZA

A Magazine Luiza, mais conhecida como Magalu, é uma das maiores e mais tradicionais redes de varejo do Brasil, fundada em 1957 na cidade de Franca, São Paulo. A empresa, que inicialmente começou como uma loja de móveis e eletrodomésticos, ao longo dos anos expandiu sua presença para diversas regiões do Brasil, construindo uma rede de lojas físicas com forte presença em cidades do interior e grandes centros urbanos. A Magalu se tornou referência em inovação no varejo brasileiro, especialmente por seu pioneirismo em integrar o ambiente físico ao digital.

Nos últimos anos, a empresa se destacou por seu robusto processo de transformação digital, que lhe permitiu se adaptar às mudanças no comportamento de consumo e se consolidar como um dos principais players de e-commerce no país. De acordo com o Relatório Anual da Magazine Luiza de 2023 (MAGAZINE LUIZA, 2023), a empresa registrou um crescimento significativo nas vendas online, que passaram a representar uma parcela relevante de seu faturamento total. O relatório destaca que, em 2022, a empresa alcançou um crescimento de 42% no volume de vendas online em relação ao ano anterior, impulsionado por uma série de inovações tecnológicas e a ampliação de sua base de clientes no ambiente digital (MAGAZINE LUIZA, 2022).

Além disso, a Magalu investiu em uma série de aquisições estratégicas de empresas de tecnologia e startups, com o objetivo de ampliar sua atuação no mercado digital. Essas aquisições incluem plataformas de e-commerce, empresas de logística e fintechs, que permitiram à Magalu fortalecer sua infraestrutura digital e criar um ecossistema integrado de serviços. Essa estratégia de expansão também é evidenciada no Relatório Anual de 2021, que mostra como a empresa conseguiu aumentar sua capilaridade e melhorar a experiência do consumidor, oferecendo uma jornada de compra mais fluida e integrada entre o físico e o digital (MAGAZINE LUIZA, 2021).

## 4.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA MAGALU

O processo de transformação digital da Magazine Luiza, iniciado sob a liderança de Frederico Trajano em 2016, foi um marco para o varejo brasileiro. Trajano implementou uma visão estratégica que visava integrar o ambiente físico e digital, transformando a Magalu em uma plataforma completa de serviços e vendas. Essa transição foi fundamentada em pilares como inovação tecnológica, ampliação do alcance digital e criação de um ecossistema robusto de negócios interconectados (TRAJANO, 2019).

Uma das primeiras ações estratégicas da Magalu foi a criação do Luizalabs, um laboratório de inovação que se tornou o núcleo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa. O Luizalabs foi projetado para criar soluções tecnológicas internas e impulsionar a digitalização dos processos, priorizando a experiência do cliente. Entre suas principais iniciativas estão o desenvolvimento de sistemas próprios de e-commerce, a criação de algoritmos para recomendação de produtos e a aplicação de

inteligência artificial para melhorar a eficiência das operações logísticas e de atendimento ao cliente. Conforme apontado por Pereira et al. (2022), o investimento em P&D foi essencial para que a Magalu pudesse competir com gigantes globais como Amazon, oferecendo uma experiência digital diferenciada.

Entre as principais estratégias adotadas, destaca-se o uso estratégico de aquisições de empresas empenhadas no desenvolvimento de soluções digitais. A Magalu investiu em startups e empresas que complementassem seu ecossistema, como a Logbee, voltada para logística de última milha, e a AiQFome, especializada em delivery de alimentos. Além disso, adquiriu plataformas como a VipCommerce, que trouxe expertise em digitalização de supermercados, e a Stoq, que fortaleceu a oferta de soluções tecnológicas para pequenos varejistas. Essas aquisições não apenas agregaram valor ao portfólio da Magalu, mas também permitiram uma rápida expansão em novos mercados e segmentos estratégicos (MAGAZINE LUIZA, 2023).

Outro pilar essencial da transformação digital foi a estratégia de enxugamento de custos operacionais. A empresa adotou ferramentas de automação, inteligência artificial e análise de dados para aumentar a eficiência de suas operações. Sistemas de gestão avançados foram implementados para otimizar o estoque e reduzir desperdícios, enquanto a integração entre o varejo físico e o digital contribuiu para racionalizar a cadeia logística. Essas iniciativas permitiram à Magalu reduzir significativamente seus custos fixos e operacionais. De acordo com o Relatório Anual de 2023, a Magalu conseguiu reduzir em 20% seus custos logísticos graças à implementação dessas tecnologias (MAGAZINE LUIZA, 2023).

A criação de sinergias entre as diversas empresas que fazem parte do ecossistema Magalu também foi determinante para seu sucesso. Por exemplo, a logística própria da Logbee trabalha de forma integrada com o marketplace e as lojas físicas, garantindo entregas rápidas e eficientes. No setor financeiro, a fintech Hub Prepaid fornece soluções de crédito para consumidores e parceiros, facilitando o acesso a meios de pagamento e ampliando a fidelização de clientes. Além disso, o Parceiro Magalu promove a inclusão de pequenas e médias empresas no e-commerce, gerando uma rede de negócios conectados e fortalecendo a proposta de valor da empresa como uma plataforma completa para consumidores e lojistas (SILVA et al., 2021).

Entre as razões estratégicas que levaram a Magalu a investir na transformação digital, destaca-se a necessidade de acompanhar as mudanças no comportamento do

consumidor e a crescente competição no setor varejista. A pandemia da COVID-19 acelerou o processo de digitalização global, e a Magalu, já bem posicionada no ambiente digital, conseguiu ampliar sua participação de mercado ao oferecer soluções rápidas e flexíveis, como a retirada de produtos em lojas físicas e entregas no mesmo dia. Essa agilidade foi viabilizada pelo investimento contínuo em tecnologia e inovação, fortalecendo sua competitividade frente a players internacionais como Amazon e Mercado Livre (TRAJANO, 2019).

Por fim, o impacto da transformação digital da Magalu reflete-se em seus resultados operacionais e financeiros. A empresa registrou crescimento expressivo nas vendas online e aumento na base de clientes, consolidando-se como um dos principais marketplaces do Brasil. Mais do que uma adaptação às mudanças do mercado, a Magalu demonstrou que a transformação digital, quando bem planejada e executada, pode se tornar uma poderosa vantagem competitiva no varejo.

Figura 1 - Resultados da Transformação Digital da Magalu em 2021



Fonte: Magazine Luiza, Relatório Anual 2023.

#### 4.3 FATORES FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Diversos fatores facilitaram o processo de transformação digital da Magalu. Primeiramente, o apoio decisivo da alta gestão, liderada por Frederico Trajano, foi fundamental para alinhar as operações da empresa com o novo foco em digitalização (TRAJANO, 2019). Esse apoio garantiu que os recursos financeiros e humanos necessários fossem direcionados para iniciativas de inovação. Adicionalmente, a

crescente familiaridade dos consumidores brasileiros com o e-commerce ajudou a acelerar a aceitação das novas plataformas da Magalu, especialmente com a ampliação do acesso à internet e o aumento do uso de smartphones no país. O investimento contínuo da Magalu em tecnologia, incluindo o uso de Big Data e Inteligência Artificial para prever demanda e otimizar a distribuição, foi outro facilitador importante, proporcionando agilidade e eficiência às operações.

Outro fator facilitador relevante foi o uso de uma estratégia omnichannel, que permitiu a integração entre os ambientes online e físico. Essa abordagem possibilitou aos clientes uma experiência de compra mais prática e completa, como a opção de comprar online e retirar na loja física, o que eliminou barreiras para consumidores que estavam acostumados com o atendimento presencial (MAGAZINE LUIZA, 2021). A criação de um ecossistema digital robusto, com a inclusão de serviços de fintech e logística, foi também um facilitador essencial, permitindo à Magalu maior controle sobre sua operação e uma experiência diferenciada para o cliente (MAGAZINE LUIZA, 2023).

#### 4.4 FATORES DIFICULTADORES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Apesar dos fatores facilitadores, a Magalu enfrentou uma série de desafios e fatores dificultadores em seu processo de transformação digital. Internamente, a resistência à mudança foi um obstáculo, uma vez que muitos colaboradores estavam acostumados ao modelo de varejo tradicional e tiveram dificuldades em se adaptar ao novo ambiente digital. Para lidar com essa questão, a empresa investiu em programas de treinamento e capacitação para auxiliar os colaboradores a se adaptarem às novas demandas digitais, buscando mudar a cultura organizacional e promover uma visão mais orientada à inovação e flexibilidade.

Externamente, a Magalu enfrentou a pressão de grandes players internacionais, como Amazon e Mercado Livre, que também estavam investindo fortemente no mercado brasileiro de e-commerce. Esses concorrentes possuem grandes capacidades logísticas e financeiras, tornando o mercado ainda mais competitivo. Além disso, a Magalu precisou lidar com a adaptação dos consumidores ao ambiente digital, pois muitos clientes ainda valorizavam a experiência de compra em lojas físicas (OLIVEIRA, 2023). Para superar esses obstáculos, a Magalu investiu em marketing digital e em campanhas que destacavam as vantagens de comprar

online, como maior conveniência, variedade de produtos e rapidez na entrega (MAGAZINE LUIZA, 2023).

Outro desafio significativo foi o aumento da inadimplência, especialmente durante a pandemia, que afetou a capacidade de consumo de muitos clientes. Para mitigar o impacto desse problema, a Magalu ajustou sua política de crédito e investiu em uma análise de crédito mais rigorosa para reduzir os riscos associados a compras parceladas, muito comuns no mercado brasileiro.

#### 4.5 RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Os resultados da transformação digital da Magalu foram expressivos e consolidaram a empresa como uma das líderes no e-commerce brasileiro. O foco na digitalização trouxe ganhos significativos de eficiência, permitindo à Magalu reduzir os custos com aluguel, manutenção de lojas e logística. Segundo o Relatório Anual de 2021 (MAGAZINE LUIZA, 2021), a empresa conseguiu aumentar sua margem de lucro ao reduzir despesas operacionais e ao melhorar a gestão de estoques, utilizando tecnologias como Big Data e Inteligência Artificial para prever a demanda e otimizar a distribuição de produtos. A adoção de estratégias omnichannel também impulsionou as vendas, já que ofereceu aos consumidores flexibilidade no processo de compra.

A criação do Parceiro Magalu contribuiu para a ampliação do portfólio de produtos e para o aumento do número de vendedores parceiros, expandindo a base de clientes e melhorando a diversidade de produtos no marketplace (MAGAZINE LUIZA, 2022). Durante a pandemia, essa plataforma foi crucial para manter o ritmo de vendas e se mostrou uma solução resiliente, ao permitir que pequenos e médios lojistas continuassem vendendo seus produtos por meio da Magalu, gerando valor tanto para os parceiros quanto para os clientes finais (MAGAZINE LUIZA, 2023).

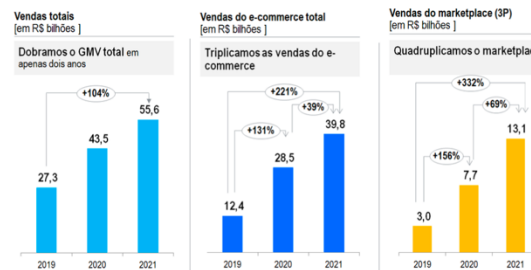
No geral, a transformação digital da Magalu proporcionou à empresa um modelo de negócios inovador e mais competitivo, adaptado às novas demandas do mercado e às mudanças no comportamento do consumidor. Essa trajetória de digitalização reafirma a Magalu como um exemplo de como empresas tradicionais podem se reinventar e prosperar no ambiente digital.

Figura 1 - Resultados da Transformação Digital da Magalu em 2021

## MENSAGEM DA DIRETORIA

Em 2019, depois de concluir o mais bem-sucedido processo de transformação digital de uma empresa brasileira, o **Magalu** iniciou um novo ciclo estratégico, baseado no desenvolvimento de um marketplace multicanal, que se tornaria a principal porta de entrada de milhões de varejistas analógicos no mundo digital. A estratégia envolvia, ainda, a ampliação radical das categorias de produtos oferecidas a nossos mais de 37 milhões de clientes ativos e a construção de um ecossistema de empresas que acelerasse a diversificação de receitas. Passado esse tempo – marcado por uma pandemia e suas consequências – temos convicção de que estamos entregando o que foi prometido e de que faremos mais daqui em diante. Eis alguns fatos que baseiam nossa crença na estratégia que escolhemos seguir:

- **Dobramos o GMV total** em apenas dois anos. A soma de todas as vendas feitas pela companhia (online e offline) atingiu 56 bilhões de reais, com um crescimento de 30% no ano passado e de 104% de 2019 para cá.
- **Triplizamos as vendas do e-commerce.** Foram 40 bilhões de reais no ano passado, 40% acima do registrado em 2020, um ano excepcional para o **Magalu**. Considerando-se os últimos dois anos, as vendas online cresceram 221% no acumulado. O comércio eletrônico da companhia atingiu a marca inédita de 200 milhões de itens vendidos no ano.
- **Quadruplicamos o marketplace.** Em 2021, as vendas 3P do **Magalu** atingiram 13 bilhões de reais. Trata-se de uma expansão de cerca de 70% no período. E de um crescimento acumulado de 332% nos últimos dois anos. Em relação a 2019, nosso marketplace ficou quatro vezes maior. Aqui, vemos a evolução do coração de nossa estratégia: crescer, digitalizando o varejo brasileiro. Em fevereiro deste ano, chegamos a um marco histórico. **Pela primeira vez, as vendas do marketplace do Magalu superaram o faturamento das lojas físicas.**



Os números são expressivos. É fundamental entender como o **Magalu** chegou até aqui e como está posicionado para continuar a crescer, de forma sustentável.

Fonte: Magazine Luiza, Relatório Anual 2021.

#### 4.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos mostram que o sucesso da Magazine Luiza (Magalu) na transformação digital decorreu de uma estratégia ampla, que conectou tecnologia, gestão e cultura organizacional de maneira eficaz. A empresa soube aproveitar a transformação digital não apenas como uma oportunidade de modernização, mas como um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais dinâmico. Esse movimento ficou evidente no uso de tecnologias emergentes, na integração omnichannel e na construção de um ecossistema digital sólido, aspectos que foram essenciais para alcançar a adaptação e a expansão de mercado (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Um dos pilares do sucesso da Magalu foi sua capacidade de alinhar tecnologia com objetivos organizacionais claros. A criação do Luizalabs, por exemplo, destaca o papel da inovação interna no fortalecimento de processos e na melhoria da experiência do cliente. Essa abordagem integrada permitiu que a empresa explorasse o potencial de ferramentas como inteligência artificial e análise de dados, gerando insights valiosos para personalizar ofertas e otimizar operações. Além disso, a

empresa demonstrou eficiência ao aplicar automação em sua cadeia logística e ao adotar práticas ágeis para implementação de soluções digitais, o que foi decisivo para se diferenciar em um setor altamente competitivo (TRAJANO, 2019).

Outro aspecto relevante foi a integração entre os canais físicos e digitais, consolidada em sua estratégia omnichannel. A Magalu conseguiu oferecer uma experiência de compra unificada, permitindo ao cliente transitar entre diferentes canais de maneira simples e eficiente. Essa integração foi especialmente importante durante a pandemia de COVID-19, quando o aumento da demanda por compras online pressionou as operações das empresas do setor varejista. A capacidade da Magalu de responder rapidamente a essas mudanças reforça a importância de um planejamento estratégico voltado para a flexibilidade e a adaptabilidade (RIBEIRO, 2022).

A liderança também desempenhou um papel central nesse processo. A gestão visionária e proativa de Frederico Trajano garantiu que as transformações fossem implementadas com o suporte necessário, tanto em termos de recursos quanto no engajamento das equipes. Para superar resistências internas e barreiras culturais, a empresa investiu em treinamento e capacitação, promovendo uma mudança de mindset organizacional. Essa abordagem possibilitou a integração de novas tecnologias e práticas sem comprometer a coesão interna, criando um ambiente mais propício à inovação (GONÇALVES; SILVA; MENEZES, 2023).

A construção de parcerias estratégicas também foi um fator crucial para o sucesso da Magalu. Ao adquirir startups e empresas voltadas para soluções digitais, a organização ampliou sua oferta de serviços e fortaleceu seu ecossistema. Essa estratégia não apenas diversificou os canais de receita, mas também criou sinergias que facilitaram a entrada em novos segmentos, como logística e delivery. Tais iniciativas demonstram como a colaboração e a expansão por meio de parcerias podem acelerar a transformação digital e aumentar a competitividade no mercado (SILVA et al., 2022).

Por outro lado, os desafios enfrentados durante esse processo reforçam que a transformação digital exige mais do que investimentos em tecnologia. A concorrência com grandes players internacionais, como Amazon e Mercado Livre, expôs a necessidade de estratégias diferenciadas e de uma execução eficiente. Além disso, a adaptação dos consumidores ao ambiente digital e a busca por maior eficiência logística foram barreiras que exigiram soluções criativas, como a ampliação de

métodos de pagamento e o fortalecimento das operações de última milha (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Os resultados alcançados pela Magalu demonstram que a transformação digital, quando bem planejada e executada, pode se traduzir em vantagens significativas. Entre os ganhos estão o aumento expressivo no volume de vendas online, a ampliação da base de clientes e a criação de um modelo de negócios que combina eficiência operacional com inovação. Esses elementos não apenas garantiram a sobrevivência da empresa em um mercado desafiador, mas também consolidaram sua posição como líder no setor varejista (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Em síntese, a experiência da Magalu reforça que a transformação digital é um processo contínuo e estratégico, que requer a integração de tecnologia, pessoas e processos. Os resultados deste estudo, ao serem comparados com conceitos discutidos anteriormente, mostram como essa abordagem pode ser aplicada de maneira prática para gerar valor tanto para a organização quanto para seus clientes.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho investigou como e por que foi o processo de transformação digital de uma empresa do setor varejista, tomando como estudo de caso a Magazine Luiza (Magalu). A pesquisa buscou compreender os fatores que impulsionaram esse processo, os desafios enfrentados e os resultados alcançados, respondendo à questão central e aos objetivos traçados. O estudo demonstrou que o sucesso da Magalu na transformação digital decorreu de um planejamento estratégico robusto, que integrou inovação tecnológica, mudança cultural e práticas de gestão orientadas para resultados.

O objetivo geral de analisar o processo de transformação digital da Magalu foi atingido ao detalhar como a empresa incorporou tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, e implementou uma estratégia omnichannel para oferecer aos consumidores uma experiência integrada e fluida. Esses aspectos demonstram que a transformação digital não é apenas uma questão de adoção tecnológica, mas sim uma reformulação completa de processos internos e do modelo de negócios. Além disso, os objetivos específicos foram igualmente respondidos. A pesquisa destacou como a Magalu criou um ecossistema digital que conectou diferentes atores, ampliou sua rede de parceiros e otimizou a operação logística. A análise também identificou como a empresa superou barreiras, como resistência interna e pressões externas de grandes concorrentes globais, por meio de iniciativas que combinaram liderança estratégica e inovação.

Com base nos aprendizados deste estudo, algumas recomendações são apresentadas para empresas que desejam iniciar ou aprimorar sua jornada de transformação digital. É essencial que essas organizações realizem diagnósticos internos detalhados, com o objetivo de identificar lacunas tecnológicas e organizacionais que possam dificultar o processo de digitalização. Essa análise inicial permitirá que a transformação seja planejada de maneira personalizada e eficiente. Além disso, é recomendável que as empresas estruturem uma visão estratégica clara, priorizando tecnologias que atendam às necessidades específicas de seus negócios e clientes. O investimento em metodologias ágeis também é altamente relevante, pois promove flexibilidade e rapidez na implementação de soluções, o que pode ser decisivo em mercados dinâmicos e competitivos.

Outras iniciativas incluem a implementação de estratégias omnichannel, que integram lojas físicas e canais digitais de maneira eficiente, garantindo ao cliente uma experiência de compra fluida e personalizada. Essa integração é essencial para atender às expectativas do consumidor moderno, que valoriza conveniência e acessibilidade. Também é fundamental investir na capacitação de colaboradores, desenvolvendo programas de treinamento que os preparem para o ambiente digital e para o uso das novas ferramentas tecnológicas. Paralelamente, as empresas devem buscar parcerias estratégicas com startups, empresas de tecnologia e fintechs, pois essas colaborações permitem a incorporação de inovações de forma mais ágil e colaborativa, ampliando a capacidade de resposta às demandas do mercado.

No campo acadêmico, este estudo contribui para a literatura sobre transformação digital ao oferecer uma análise detalhada de um caso prático de sucesso, conectando elementos teóricos e aplicados. Ele reforça que a digitalização exige uma abordagem integrada que vá além da tecnologia, englobando mudanças estruturais, culturais e estratégicas. A pesquisa também abre espaço para reflexões sobre como a transformação digital pode ser adaptada a diferentes setores e realidades organizacionais, ampliando o entendimento sobre suas aplicações e desafios.

Por fim, recomenda-se a continuidade do tema em futuras pesquisas, explorando questões ainda não abordadas. Setores como saúde, educação e agricultura oferecem oportunidades de estudo, já que enfrentam desafios específicos na adoção de estratégias digitais. A análise de empresas de pequeno e médio porte também pode revelar caminhos para superar barreiras financeiras e culturais, especialmente em contextos onde os recursos são mais limitados. Além disso, é relevante investigar os impactos regionais da transformação digital, considerando como diferenças de infraestrutura tecnológica e níveis de acesso à internet afetam o sucesso das iniciativas no Brasil. Outro campo promissor é a interseção entre transformação digital e sustentabilidade, estudando como a digitalização pode ser usada para promover práticas empresariais mais responsáveis social e ambientalmente.

Em conclusão, este estudo evidenciou que a transformação digital, quando conduzida de forma estratégica e alinhada às necessidades do mercado, pode transformar não apenas a operação de uma empresa, mas também seu posicionamento no setor. A Magalu é um exemplo de como lideranças visionárias e

práticas inovadoras podem criar um modelo de negócios resiliente, capaz de prosperar em um ambiente cada vez mais digital e competitivo. Os aprendizados apresentados aqui podem servir como um guia prático e teórico para empresas e pesquisadores interessados em explorar o vasto potencial da transformação digital.

## REFERÊNCIAS

**GONÇALVES, P. R.; SILVA, J. C.; MENEZES, F.** Transformação digital no contexto empresarial: desafios e oportunidades. *Revista Brasileira de Administração*, v. 20, n. 3, p. 45-60, 2023.

**REX TOP LEADS.** Transformação digital no varejo: tendências para ficar de olho. 2023. Disponível em: <https://www.rextopleads.com>. Acesso em: 13 nov. 2024.

**KPMG.** Transformação digital no varejo: estudo sobre tendências e inovações. 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg.com>. Acesso em: 13 nov. 2024.

**RIBEIRO, L.** A integração do físico e digital no varejo brasileiro. *Revista de Marketing Digital*, v. 15, n. 2, p. 23-35, 2022.

**ABRACOM. Relatório anual sobre tendências tecnológicas no varejo. 2022.** Bobsin, E., Oliveira, J., Casagrande, R., Alfonso, T., & Silva, B. (2020). Avaliação do ecossistema de inovação de uma universidade na região sul do Brasil. *Revista Gestão Em Análise*, 9(3), 66.

**DELOITTE.** Tendências de transformação digital 2022: estratégias para o futuro. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 23 nov. 2024.

**MCKINSEY & COMPANY.** A aceleração digital durante a COVID-19. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 25 nov. 2024.

**Braga, R., Stefano, E., Freitag, A., & Coelho, A. (2021).** Impacto da gestão da informação e inovação tecnológica no empreendedorismo digital/impact of information management and technological innovation on digital entrepreneurship. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 110511-110540.

**Leso, B., Enrique, D., & Peruchi, D. (2021).** O papel do ecossistema de inovação para desenvolver uma agricultura inteligente. *Exacta*.

**Marcon, A., & Ribeiro, J. (2021).** Desenvolvendo competências por meio da interação com atores externos em ecossistemas de inovação ambientalmente sustentáveis.

**Marinho, T. (2019).** Identificação dos níveis de interação e cooperação das instituições promotoras de inovação em Alagoas: uma proposta para o mapeamento de sistemas regionais de inovação. **Revista Economia Política Do Desenvolvimento**, 6(18), 48-66.

**Pinheiro, M., Chueri, L., & Santos, R. (2021).** Investigando colaboração em ecossistemas.

**Reis, D., Lima, D., & Teixeira, C. (2022).** A evolução do nível de maturidade do ecossistema de inovação à luz da economia criativa: em busca de um ecossistema criativo no nordeste brasileiro. **Brazilian Creative Industries Journal**, 2(2), 131-154.

**Ransom, S., & Amaral, D. (2021).** Identificação de fatores críticos para análise da agilidade em ecossistemas de inovação.

**ABComm.** Crescimento do e-commerce no Brasil. 2023. Disponível em: <https://www.abcomm.org>. Acesso em: 2 nov. 2024.

**CNC.** Relatório sobre a contribuição do varejo para a economia brasileira. 2023. Disponível em: <https://www.cnc.org.br>. Acesso em: 2 nov. 2024.

**Silva, J., Dornelles, J., Lerman, L., Silva, P., & Frank, A. (2021).** A colaboração por meio da inovação aberta entre indústrias e startups: uma estratégia para o desenvolvimento da indústria 4.0.

**CAETANO, Gustavo.** Análise aprofundada do impacto do Mercado Livre na economia digital latino-americana. **Blog Gustavo Caetano**. 2023. Acesso em: 22 mai. 2024.

**DHEKA. As 4 características essenciais para a sustentabilidade dos ecossistemas digitais.** Acesso em: 22 maio 2024.

BOLEY, H.; CHANG, E., 2007, “**Digital Ecosystems: Principles and Semantics**“. Inaugural IEEE-IES Digital EcoSystems and Technologies Conference (DEST), p. 398–403

LI, Wenbin; BADR, Youakim; BIENNIER, Frédérique. Digital ecosystems: challenges and prospects. In: **proceedings of the international conference on management of Emergent Digital EcoSystems**. 2012. p. 117-122.

BRESCIANI, Stefano et al. Digital ecosystems. In: **Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World**. Emerald Publishing Limited, 2021. p. 153-165.

SUBRAMANIAM, Mohan; IYER, Bala; VENKATRAMAN, Venkat. Competing in digital ecosystems. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 83-94, 2019.

SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio-4**. Bookman Editora, 2019.

ANTUNES, Ricardo. **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. Boitempo Editorial, 2020.

GALLAGHER, Leigh. **A história da Airbnb**. Buzz Editora LTDA, 2018.

SERRANO, Paulo Henrique Souto Maior; BALDANZA, Renata Francisco. Tecnologias disruptivas: o caso do Uber. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 37-48, 2017.

**PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.** Como Entrar em um Novo Mercado: Estratégias para Startups e Empreendedores Digitais. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 10, p. 64-74, 2008.

LENARDUZZI, Valentina; TAIBI, Davide. MVP explained: A systematic mapping study on the definitions of minimal viable product. In: **2016 42th Euromicro Conference on**

**Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)**. IEEE, 2016. p. 112-119.

CASTRO, Francisco Gómez; FIGUEIREDO, Luiz Fernando. A economia criativa como proposta de valor nos modelos de negócio. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 111-122, 2016.

BARRETO, Stefane Gomes. **A personalização de produtos como ferramenta de marketing para geração Z: uma análise da marca Gocase**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

KLIPPEL, Marcelo; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 14, p. 181-192, 2007.

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

VICTORAZZO, Ville; GERALDI, Woody Alan; STETTINER, Caio Flávio. Análise da escalabilidade em novos negócios. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 1, n. 01, p. 129-129, 2014.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, 2017.

SANTOS, Tiago. **Fundamentos da computação em nuvem**. Senac, 2018.

OLIVEIRA, Guilherme Júlio de. **Marketing digital: produção de conteúdo**. 2021.

ROWLES, Daniel. **Digital Branding: Estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital**. Autêntica Business, 2019.

GUIMARÃES, Gustavo Arone; NAKAGAWA, Marcelo. **Novos Negócios Digitais: Como novos modelos de negócios digitais geram mais valor do que seus comparáveis tradicionais.** 2021.

SERODIO, Daniel Morbach. **O modelo de negócios freemium.** 2011.

MELO, Cássio A. et al. Software como serviço: Um modelo de negócio emergente. **Paper Centro de Informática–Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**, p. 27, 2007.

MELO, Adriel da Fraga. **Marketplace: os benefícios do modelo de negócio marketplace.** 2021.

DOS SANTOS, Washington Romão; DE OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares. Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: Proposta de Modelo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 2, p. 191-214, 2019.

MAIA, Marcel Maggion. COMO AS START-UPS CRESCEM? Performances e discursos de empreendedores à procura de capital. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 34, p. e349919, 2019.

ABREU, Paulo RM; CAMPOS NETO, Newton Monteiro de. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil.** Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe), 2016.

TISCHELER, Adriane Martins et al. Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente. **Revista de Administração**, v. 10, n. 17, p. 90-101, 2012.

PORTO, Adriana et al. FERRAMENTAS DE MARKETING PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES. **Revista da Mostra de Iniciação Científica e Extensão**, v. 4, n. 1, 2018.

DE OLIVEIRA, Jairo Barbosa; MARIA, Michele Monteiro LIRIO; JUNIOR, Elizeu MARIA. A relação entre investidores institucionais, governança corporativa e gerenciamento de resultados. **Revista Espacios**, v. 39, n. 39, p. 24, 2018.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

MAGAZINE LUIZA. Relatório Anual da Magazine Luiza de 2021. São Paulo: Magazine Luiza, 2021. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/institucional/relatorio-anual>. Acesso em: 01 out. 2024.

MAGAZINE LUIZA. Relatório Anual da Magazine Luiza de 2022. São Paulo: Magazine Luiza, 2022. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/institucional/relatorio-anual>. Acesso em: 01 out. 2024.

MAGAZINE LUIZA. Relatório Anual da Magazine Luiza de 2023. São Paulo: Magazine Luiza, 2023. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/institucional/relatorio-anual>. Acesso em: 01 out. 2024.

OLIVEIRA, L.; SILVA, M. Transformação Digital no Varejo Brasileiro: o Caso da Magazine Luiza. *Revista Brasileira de Administração*, v. 21, n. 3, p. 42-55, 2022.

RIBEIRO, J. A Evolução do E-commerce no Brasil: A Estratégia da Magazine Luiza. São Paulo: Editora Atual, 2023.

TRAJANO, F. Omnichannel e a Transformação da Magazine Luiza. São Paulo: Editora Empresa, 2019.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, N. Digital transformation: What it is and why it matters. *MIT Sloan Management Review*, 2021. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu>. Acesso em: 27 nov. 2024.

PEREIRA, L. A.; SOUZA, T. J.; MENEZES, F. Estratégias de transformação digital no varejo: o caso Magazine Luiza. *Revista Brasileira de Administração*, v. 22, n. 1, p. 45-60, 2022.