

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

CAROLINE RESENDE VIDIGAL

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ADOÇÃO E IMPACTO NOS
RESULTADOS FINANCEIROS DOS INVESTIMENTOS EM
TECNOLOGIA EM TRÊS VAREJISTAS BRASILEIRAS**

UBERLÂNDIA

2023

CAROLINE RESENDE VIDIGAL

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ADOÇÃO E IMPACTO NOS
RESULTADOS FINANCEIROS DOS INVESTIMENTOS EM
TECNOLOGIA EM TRÊS VAREJISTAS BRASILEIRAS**

Dissertação de Conclusão do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Mestrado Profissional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Linha de pesquisa: Gestão empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Vérica Freitas de Paula.

UBERLÂNDIA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

V653t Vidigal, Caroline Resende, 1993-
2023 Transformação digital [recurso eletrônico] : adoção e impacto nos
resultados financeiros dos investimentos em tecnologia em três varejistas
brasileiras / Caroline Resende Vidigal. - 2023.

Orientadora: Vérica Freitas de Paula.
Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2025.5053>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Paula, Vérica Freitas de, 1979-, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em
Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

André Carlos Francisco
Bibliotecário-Documentalista - CRB-6/3408



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 108 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3239-4525 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 104, PPGGO				
Data:	Trinta de novembro de dois mil e vinte e três	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	15:30
Matrícula do Discente:	12112GOM002				
Nome do Discente:	Caroline Resende Vidigal				
Título do Trabalho:	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ADOÇÃO E IMPACTO NOS RESULTADOS FINANCEIROS DOS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA EM TRÊS VAREJISTAS BRASILEIRAS				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: Márcia Freire de Oliveira (UFU), Lucas Sciencia do Prado (FGV) e Vérica Freitas de Paula, orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Profa. Dra. Vérica Freitas de Paula, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Vérica Marconi Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/11/2023, às 15:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcia Freire de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/11/2023, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lucas Sciencia do Prado, Usuário Externo**, em 30/11/2023, às 21:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4939018** e o código CRC **9238B01D**.

AGRADECIMENTOS

O mestrado sempre foi um sonho pessoal, em prol da busca de conhecimentos ainda muito questionados no mercado de trabalho, e ao mesmo tempo pouco explorados e investigados. Realizar este sonho sem o apoio de pessoas importantes durante essa jornada, não teria sido possível. Portanto, agradeço primeiramente a Deus, por me permitir ter força de vontade para concluir mais esta etapa. Toda minha gratidão à minha família, que tanto me apoia nas minhas decisões, ao meu marido, pelo suporte e resignação, além do Martins, uma empresa que apoia a busca de conhecimentos e os estudos de seus colaboradores.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus colegas de jornada, e, por fim, aos meus professores, tão sábios e incentivadores neste processo. Minha enorme gratidão à professora Vérica e à banca qualificadora, pela orientação, paciência e ensinamentos a mim dedicados.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho e o título de Mestre especialmente à minha mãe, Débia, que foi minha maior incentivadora a realizar a Pós-Graduação *stricto sensu*.

Dedico também ao meu marido, Leonardo, apoiador de todos os meus sonhos, e à toda minha família, que me ampara incondicionalmente.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amados avós (*in memoriam*). A eles, meu eterno amor e gratidão.

Por fim, dedico também aos professores e à minha orientadora, Vérica, da Universidade Federal de Uberlândia, os quais reencontrei após alguns anos de conclusão da graduação, por mais esta conquista.

RESUMO

Ao analisar o contexto contemporâneo das empresas varejistas brasileiras, nota-se que o desafio da Transformação Digital é uma constante realidade no setor, impactada pela evolução tecnológica, canais digitais e surgimento de novos formatos de operação. Entretanto, há um questionamento latente, se de fato toda essa mudança e incorporação de novos formatos de atuação no mercado conota perenidade e retorno ao negócio, dados seus investimentos e impactos nos resultados das organizações avaliadas. A adoção de novas tecnologias incrementadas ao modelo atual, contemplando novos canais digitais, acelerados pela pandemia do Coronavírus, a necessidade das empresas do varejo em se apresentarem como fomentadoras de dados e informações às indústrias que as permeiam, mostra a necessidade e urgência dessas organizações de enfrentar as limitações e dificuldades impostas pelo processo de transformação do negócio como cerne das estratégias que objetivam a transição de modelo convencional para o modelo digital. O presente estudo tem a finalidade de analisar o impacto dos investimentos em tecnologia e da tomada de decisões estratégicas no período de 2018 a 2022, nos resultados de três companhias de capital aberto do setor varejista brasileiro (Magazine Luiza, Americanas e Via Varejo). Para esta dissertação, foi realizado um levantamento de dados em documentos organizacionais, especialmente os relatórios financeiros e contábeis emitidos pelas próprias varejistas, e disponíveis ao público, em seus sites de relacionamento com o investidor. Foram utilizados os relatórios institucionais que apresentavam informações entre 2018 e 2022, pertinentes às necessidades desta pesquisa. Os dados analisados permitiram concluir que as três varejistas efetuavam investimentos em tecnologia antes mesmo do período pandêmico, já que, em 2018, foi possível constatar investimentos vultosos nessa conta. Com a intensificação da pandemia e suas consequências, houve demanda por mais comércio à distância, fazendo com que as empresas aportassem mais recursos em tecnologia, no desenvolvimento de infraestrutura para atendimento às demandas dos clientes. As decisões estratégicas que impactaram, tanto nas decisões de fortalecer os canais digitais, quanto no aporte de recursos em tecnologia, resultaram em aumento nas vendas e, portanto, nas receitas empresariais. Isso foi identificado nas três varejistas, inclusive com aumento das receitas nas vendas pelos canais digitais e, em alguns momentos, quedas nas vendas das lojas físicas. Os resultados, portanto, mostram que a estratégia de investir em tecnologia e canais digitais faz parte da realidade das organizações, que se trata de evento que já vinha acontecendo antes da pandemia da Covid-19, mas que foi acentuada em função das necessidades daquele momento histórico que acelerou a Transformação Digital nas empresas e na sociedade.

Palavras-chave: Transformação Digital; Varejo; Tecnologia; Investimentos.

ABSTRACT

When analyzing the contemporary context of Brazilian retail companies, it is noted that the challenge of Digital Transformation is a constant reality in the sector, impacted by technological evolution, digital channels and the emergence of new operating formats. However, there is a latent question, whether in fact all this change and incorporation of new formats of operation in the market connotes perpetuity and return to the business, given its investments and impacts on the results of the organizations evaluated. The adoption of new technologies added to the current model, including new digital channels, accelerated by the Coronavirus pandemic, the need for retail companies to present themselves as promoters of data and information to the industries that permeate them, shows the need and urgency of these organizations to facing the limitations and difficulties imposed by the business transformation process as the core of strategies that aim to transition from a conventional model to a digital model. The present study aims to analyze the impact of investments in technology and strategic decision-making in the period from 2018 to 2022, on the results of three publicly traded companies in the Brazilian retail sector (Magazine Luiza, Americanas and Via Varejo). For this dissertation, a data collection was carried out in organizational documents, especially the financial and accounting reports issued by the retailers themselves, and available to the public, on their investor relations websites. Institutional reports that presented information between 2018 and 2022, relevant to the needs of this research, were used. The data analyzed allowed us to conclude that the three retailers made investments in technology even before the pandemic period, as in 2018 it was possible to verify large investments in this account. As the pandemic evolved, and with its consequences, there was a demand for more remote commerce, causing companies to invest more resources in technology, in the development of infrastructure to meet customer demands. The strategic decisions that had an impact, both in the decisions to strengthen digital channels and in the investment of resources in technology, resulted in an increase in sales and, therefore, in business revenues. This was identified in the three retailers, including an increase in revenue from sales through digital channels and, at times, drops in sales in physical stores. The results, therefore, show that the strategy of investing in technology and digital channels is part of the reality of organizations, which is an event that was already happening before the Covid-19 pandemic, but which was accentuated depending on the needs of that historic moment that accelerated Digital Transformation in companies and society.

Keywords: Digital transformation; Retail; Technology; Investments.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMER3	Código de negociação da Americanas na B3
App	Aplicativo móvel
ARPANET	<i>Advanced Research Projects Agency Network</i> ou Rede da Agência de Pesquisas em Projetos Avançados
B3	Bolsa, Brasil, Balcão
Bi	Bilhões
BP	Balanço Patrimonial
CD	Centro de Distribuição
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CNDL	Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization ou Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GPA	Grupo Pão de Açúcar
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICVA	Índice Cielo do Varejo Ampliado
IFRS	International Financial Reporting Standards ou Normas Internacionais de Relatórios Financeiros
IoT	Internet das Coisas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPO	<i>Initial Public Offering</i> ou Oferta Pública Inicial
LAME3	Antigo código de negociação da Lojas Americanas - ações ordinárias
LAME4	Antigo código de negociação da Lojas Americanas - ações preferenciais

LEI S/A	Lei das Sociedades por Ações
LM	<i>Last mile</i>
MGLU3	Código de negociação da Magazine Luiza na B3
Mi	Milhões
OMS	Organização Mundial de Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Pesquisa Mensal de Comércio
PR	Paraná
RA	Realidade aumentada
RI	Relação com Investidores
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
RV	Realidade virtual
S/A	Sociedade por Ações
SC	Santa Catarina
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SP	São Paulo
TD	Transformação Digital
TI	Tecnologia da Informação
VIIA3	Código de negociação da Via Varejo na B3
WWW	<i>World Wide Web</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeira de suprimentos genérica, com posicionamento do setor varejista	18
Figura 2 - O papel e a divisão do Varejo.....	18
Figura 3 - Evolução do comércio varejista brasileiro, segundo a Pesquisa Mensal do Comércio, entre 2017-2022.	21
Figura 4 - Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) entre 2013 e 2022.....	22
Figura 5 - Ranking das 20 maiores varejistas que atuam no Brasil.....	47
Figura 6 - Relatórios analisados na elaboração desta pesquisa.	49
Figura 7 - Evolução do preço das ações AMER3, na B3.	51
Figura 8 - Distribuição das lojas físicas da Americanas, por região do país.	54
Figura 9 - Evolução no número de lojas na Americanas (2018-2022)*.....	54
Figura 10 - Americanas é uma plataforma digital que conecta pessoas, negócios, produtos e serviços.	55
Figura 11 - Evolução do preço das ações MGLU3, na B3.....	61
Figura 12 - Ecossistema do Magazine Luiza.....	64
Figura 13 - Movimento #abraceonovo do Magazine Luiza, com seu posicionamento frente à transição digital.	64
Figura 14 - Evolução no número de lojas no Magazine Luiza, entre 2018 e 2022.	65
Figura 15 - Participação dos canais na venda total do Magazine Luiza (2017-2022).....	68
Figura 16 - Evolução das receitas do Magazine Luiza e a participação dos canais digitais nessa receita.	69
Figura 17 - Evolução dos investimentos com tecnologia no Magazine Luiza, entre 2018-2022.	71
Figura 18 - Evolução do preço das ações VIIA3, na B3.	73
Figura 19 - Evolução no número de lojas físicas da Via Varejo, entre 2018 e 2022.	76
Figura 20 - Evolução dos investimentos com tecnologia na Via Varejo, entre 2018-2022.	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução dos números da Americanas, relacionados aos negócios virtuais, por e-commerce ou app (2018-2022).	56
Tabela 2 - Receita bruta total e lucro líquido total da Americanas, entre 2018 e 2022* (em Reais).	58
Tabela 3 - Evolução dos números do Magazine Luiza, relacionados aos negócios virtuais, por e-commerce ou app.	67
Tabela 4 - Receita bruta total e lucro líquido total do Magazine Luiza, entre 2015 e 2022 (em Reais).	69
Tabela 5 - Análise da evolução das receitas do Magazine Luiza.	70
Tabela 6 - Evolução dos números da Via Varejo, relacionados aos negócios virtuais, por e-commerce ou app., entre 2018 e 2022.	77
Tabela 7 - Receita bruta total e lucro líquido total da Via Varejo, entre 2018 e 2022 (em bilhões de Reais).....	78
Tabela 8 - Análise da evolução das receitas da Via Varejo.	80
Tabela 9 – Comparação dos valores investidos em tecnologia e evolução da receita bruta nas três varejistas, entre 2018 e 2022, em Reais.	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	17
2.1 Varejo no Brasil	17
2.2 Varejo e seus formatos de vendas	23
a) Lojas físicas convencionais.....	23
b) Varejo on-line (<i>e-commerce</i>)	24
c) Varejo móvel (<i>m-commerce</i>).....	24
d) Varejo pop-up	25
e) Varejo omnichannel	25
2.3 Transformação Digital	26
2.4 Transformação Digital no varejo brasileiro	30
2.5 Canais digitais.....	34
2.6 Pandemia do Coronavírus e seus impactos no setor varejista brasileiro	37
2.6.1 Da Pandemia do Coronavírus.....	37
2.6.2 Dos impactos da pandemia do Coronavírus no varejo	39
2.7 Gestão Financeira	42
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 Classificação da pesquisa.....	45
3.2 Objeto de estudo	47
3.3 Coleta e análise dos dados	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1 Americanas	50
4.1.1 Surgimento e evolução da Americanas	50
4.1.2 Transformação Digital e Evolução tecnológica na Americanas	51
4.1.3 Operações de vendas na Americanas	53
4.1.4 Análise dos resultados da Americanas, a partir do uso da tecnologia de 2018 a 2022.....	57
4.2 Magazine Luiza.....	60
4.2.1 Surgimento e evolução da Magazine Luiza	60
4.2.2 Transformação Digital e Evolução tecnológica no Magazine Luiza	61
4.2.3 Operações de vendas no Magazine Luiza na atualidade	64

4.1.4 Análise dos resultados do Magazine Luiza, a partir do uso da tecnologia, considerando os anos de 2015-2021.....	68
4.3 Via Varejo.....	72
4.3.1 Surgimento e evolução da Via Varejo.....	72
4.3.2 Transformação Digital e Evolução tecnológica na Via Varejo.....	74
4.3.3 Operações de vendas na Via Varejo.....	76
4.3.4 Análise dos resultados da Via Varejo, a partir do uso da tecnologia, considerando os anos de 2015-2021	78
4.4 Investimentos em tecnologia versus crescimento da receita bruta total	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – Relatório Para Levantamento de Dados das Varejistas	100
APÊNDICE B – Relatório de Coleta de Dados Americanas.....	102
APÊNDICE C – Relatório de Coleta de Dados Magazine Luiza.....	104
APÊNDICE D – Relatório de Coleta de Dados Via Varejo.....	106

1. INTRODUÇÃO

Um panorama sobre o comércio varejista no Brasil, feito pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL, 2023), apresenta uma série histórica sobre a evolução desse elo da cadeia de suprimentos, dividida em quatro blocos. Primeiramente, entre o início dos anos 2000 até o final de 2013, o volume de vendas do comércio varejista cresceu a uma taxa média anual de 5,2%. Destaca-se que, a partir de 2004, tal crescimento foi mais concentrado. Entre 2014 e 2016, o país enfrentou uma recessão severa, que refletiu sobre as vendas. Nesse ciclo recessivo, as vendas recuaram cerca de 2,8% ao ano, em média. De 2017 a 2019, houve crescimento, com taxa média anual de 2,1%, seguido por um crescimento mais modesto entre os anos de 2020 e 2022, quando o avanço médio anual foi de 1,2%. Esses dados mostram um crescimento menos acelerado das vendas do setor varejista brasileiro, dentro dos anos analisados, especialmente entre 2020 e 2022, período marcado pela pandemia da Covid-19 em nível mundial.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021a), em 2020, primeiro ano da pandemia, quatro dos oito grandes segmentos do varejo apresentaram aumento no total de vendas: supermercados, alimentos, bebidas e fumo (4,8%), móveis e eletrodomésticos (10,6%), artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria (8,3%) e outros artigos de uso pessoal e doméstico (2,5%). Ainda segundo o IBGE (2021a), nesse mesmo ano, quatro setores apontaram queda nas vendas: combustíveis e lubrificantes (-9,7%); tecidos, vestuário e calçados (-22,7%); livros, jornais, revistas e papelaria (-30,6%); e material para escritório, informática e comunicação (-16,2%), demonstrando que a fase pandêmica impactou a economia de diferentes formas.

Em 2023, as informações coletadas pela Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), realizada pelo IBGE, relacionadas ao comércio varejista, mostraram uma queda nas vendas, de 1,3%, entre janeiro a julho/2023 e queda de 0,8%, entre julho/2022 e julho/2023. No segmento de varejo de móveis e eletrodomésticos, a queda acumulada no ano de 2023 foi de -0,7%, índice explicado pela pesquisa, como resultado do fechamento do número de lojas físicas das grandes redes varejistas, altas taxas de juros e inadimplência das famílias (IBGE, 2023).

Impactadas pelas condições geradas pela pandemia do Sars-Cov-19, que exigiu isolamento social e fechamento dos comércios não essenciais, as grandes redes varejistas foram despertadas para a necessidade de alterarem ou adaptarem seus negócios para uma nova e imprevista realidade, buscando a sua sobrevivência e o destaque no mercado. Assim, algumas iniciativas, como a Transformação Digital, que vinham sendo lentamente implementadas pelas organizações, foram alçadas a outros patamares (Brito *et al.*, 2020).

Segundo levantamento realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2021), a antecipação do processo de Transformação Digital foi o equivalente ao esperado para o período de um a quatro anos, devido ao avanço dos investimentos das empresas em Tecnologias da Informação (TI) no Brasil. Além disso, com o comércio fechado durante a pandemia, houve aumento da necessidade de as pessoas executarem transações bancárias e compras, além de acessarem suas redes sociais via dispositivos digitais, demandando por novas formas de atendimento organizacional.

Assim, de acordo com Tekic e Koroteev (2019), as empresas passaram a fomentar a integração tecnológica digital em seus negócios, em uma mudança organizacional conhecida como Transformação Digital. Vial (2019) explica que a Transformação Digital é um processo em que as tecnologias digitais possuem um papel fundamental na transformação do cenário competitivo das empresas e da experiência dos clientes. Tais transformações exigem respostas estratégicas das organizações que, por sua vez, recorrem às novas tecnologias digitais para modificarem e melhorarem seus processos de geração de valor para o negócio, seus resultados e seus clientes. Para Siachou, Vrontis e Trichina (2020), tais mudanças são viáveis por conta do acesso e utilização de novas tecnologias, em prol da melhoria no desempenho organizacional, que culminam no alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

A análise da Transformação Digital nas empresas varejistas brasileiras, especialmente durante e após a pandemia, reveste-se de extrema importância devido ao impacto que essa revolução tecnológica exerceu sobre o setor. A pandemia de Covid-19 funcionou como um catalisador tecnológico, acelerando a necessidade de adaptação das varejistas diante das mudanças abruptas no comportamento do consumidor e nas condições de mercado. Portanto, abraçar a Transformação Digital para manter-se no mercado, alcançar clientes por meio de novos canais e garantir maior resiliência diante da crise inesperada, tornaram-se algumas necessidades das grandes redes varejistas brasileiras.

Além disso, a análise da Transformação Digital no contexto varejista brasileiro mostra-se relevante devido à possibilidade de consolidação de tendências que emergiram durante os períodos de restrições e isolamento social. O crescente uso de plataformas de *e-commerce*, a integração de sistemas de pagamento on-line, a implementação de estratégias de marketing digital e a utilização de análise de dados para entender os padrões de consumo são exemplos das mudanças que estão se consolidando.

Importante argumentar também, que todo esse processo de Transformação Digital nas varejistas brasileiras é historicamente recente. Iniciado a passos mais lentos antes da crise da Covid-19, encontrou no ambiente caótico e imprevisível da pandemia (março/2020 a

maio/2023), uma demanda e uma oportunidade estratégica de transformação. Utilizando-se dos recursos existentes, as varejistas aceleraram e transformaram seus processos, para atender às demandas geradas pela crise sanitária. Agora, com o fim do período pandêmico, decretado pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2023), em 05 de maio de 2023, as próprias organizações, os mercados e os pesquisadores podem avaliar, de forma retrospectiva, os esforços envidados, os recursos investidos e os resultados alcançados por essas organizações em relação à Transformação Digital.

Trata-se, então, da realização de estudos acerca de fatos históricos recém-acontecidos, que ainda não puderam ser amplamente explorados e analisados, visando avaliar os resultados efetivos e possíveis tendências. Sendo assim, para desenvolvimento desta pesquisa, selecionou-se três grandes varejistas brasileiras: Americanas, Magazine Luiza e Via Varejo para serem objeto de estudo, que tem como problema norteador a seguinte questão: “quais os impactos que os investimentos em tecnologia e tomadas de decisão estratégicas geraram nos resultados financeiros de companhias do setor varejista brasileiro?”.

Decorrente desse problema, o objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto dos investimentos em tecnologia e da tomada de decisões estratégicas no período de 2018 a 2022, nos resultados de três companhias de capital aberto do setor varejista brasileiro (Magazine Luiza, Americanas e Via Varejo).

Para atingir o objetivo geral proposto, tem-se como objetivos específicos:

- Apresentar o contexto histórico e atual do varejo brasileiro, a evolução tecnológica das três empresas estudadas, considerando, ainda, a conjuntura da pandemia causada pela Covid-19;
- Discutir a Transformação Digital, relacionando-a, especialmente, com a realidade do varejo brasileiro, especialmente entre 2018 e 2022;
- Analisar como os investimentos em tecnologia impactam nos resultados financeiros (faturamento e EBITDA) de empresas brasileiras do setor varejista selecionadas;
- Analisar como as três empresas brasileiras do setor varejista implementaram e fomentaram a Transformação Digital;
- Comparar os resultados financeiros e decisões estratégicas tomadas pelas empresas estudadas nos períodos pré-pandêmico e pós-início da pandemia do Coronavírus, ou seja, de 2018 a 2022.

Visando a analisar o setor varejista frente à Transformação Digital ocorrida no período de 2018-2022, busca-se analisar e comparar a evolução tecnológica e os impactos desses investimentos realizados pelas companhias Americanas, Via Varejo e Magazine Luiza, nos

resultados adotados acerca desse tema. O intuito é analisar se a aplicação das tecnologias e seu posicionamento estratégico impactaram na evolução do negócio financeiramente, em cada uma das organizações pesquisadas. A relevância deste trabalho, portanto, é de contribuição para a prática voltada à Transformação Digital nas organizações varejistas brasileiras, assim como para a academia e evolução teórica acerca do tema estudado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Varejo no Brasil

As organizações produzem para vender a seus clientes, auferindo lucro ao final dessa operação. Para isso, necessitam organizar sua gestão de vendas, coordenar suas operações e implementar técnicas que permitam o atingimento consistente de seus objetivos estratégicos.

De acordo com Kotler (2012), para alcançar com mais eficiência o sucesso organizacional, as empresas devem operar em mercados específicos, ou seja, em mercados-alvo, buscando, com isso, atender os anseios de um mercado com público bem definido. É importante reconhecer as necessidades e anseios desse público, identificar o que cada um espera como valor, para formatar os produtos e serviços a serem ofertados, podendo assim atender com mais eficiência um público determinado e, consequentemente, obter resultados com relação à aceitação dos produtos/serviços.

Cobra (2009) esclarece que os clientes podem ser segmentados por meio de inúmeras variáveis sendo uma das possibilidades a separação entre clientes por volume de compras, como clientes que comprem no atacado ou que comprem no varejo.

De acordo com Richter (1954, p. 53), varejo é “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Dessa forma, tal processo implica na aquisição de grandes quantidades por uma empresa varejista para revenda, em pequenas quantidades, ao consumidor final, que fará uso de tal produto.

Segundo Levy, Weitz e Grewal (2019), o varejo é uma atividade complexa que envolve a venda de produtos e serviços em pequenas quantidades diretamente aos compradores individuais, sendo um intermediário essencial entre os fabricantes e os consumidores. Ainda segundo tais autores, esse setor não apenas atende às necessidades dos consumidores, mas também molda as tendências de consumo, influenciando a forma como os produtos são apresentados, promovidos e distribuídos, o que ressalta sua importância central na economia global.

O varejista, então, é o intermediário, cuja atividade se dedica a comprar o produto da indústria para vendê-lo ao consumidor final, geralmente por meio de lojas (Kotler; Armstrong, 1999). Nessa perspectiva, Kotler (2012, p. 482) reforça o conceito de varejo, como a atividade que “inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal”. Observa-se que os conceitos se assemelham, ainda que mais de uma

década tenha se passado e as organizações e seus processos se transformado.

Ainda nesse mesmo sentido, para Tomé (2020), varejo refere-se à comercialização de produtos diretamente ao consumidor final, geralmente em pequenas quantidades. É um dos setores mais importantes da economia, mas sujeito a variações, em virtude de períodos de crise. Para a autora, existem setores mais resilientes, como saúde e farmácia, agricultura, tecnologia, mídia e telecom. Por outro lado, são mais afetados os setores automotivo, de transporte, bens de consumo de varejo e turismo de lazer. De forma específica, no comércio varejista, são mais impactados a venda de livros, calçados e vestuário, além de móveis e eletrodomésticos. A Figura 1 apresenta uma cadeia de suprimentos genérica, posicionando o setor varejista nessa relação:

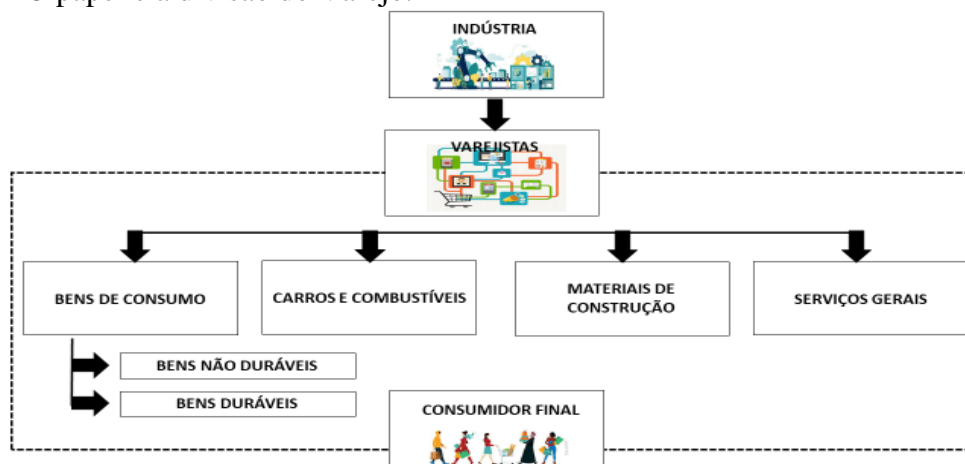
Figura 1 - Cadeira de suprimentos genérica, com posicionamento do setor varejista



Fonte: Adolfo Neto (2016, p. 01)

Observa-se pela Figura 1 que o varejo está posicionado após a indústria e a distribuição pelas empresas atacadistas, interligando essas organizações com o consumidor final. Complementando, a Figura 2 apresenta o papel e a divisão do setor varejista:

Figura 2 - O papel e a divisão do Varejo.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em SBVC (2021, p. 01) e IBGE (2022a, p. 01).

A Figura 2 evidencia a subdivisão do varejo conforme preconiza a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2021), que o separa em: (1) bens de consumo, com exceção de carros e combustíveis; (2) carros e combustíveis; (3) serviços oferecidos ao consumidor final. Já segundo o IBGE (2022a), a segmentação ocorre de outra forma: (1) o varejo restrito, que engloba bens de consumo, com exceção de automóveis e materiais de construção; (2) varejo ampliado, englobando todos os bens de consumo, incluindo automóveis e materiais de construção; e (3) serviços em geral.

As obras de Varotto (2006) e Varotto (2018) explicam que o desenvolvimento do varejo no país passou por diversas fases, atreladas aos movimentos de desenvolvimento social, ruptura com a coroa portuguesa, Independência e industrialização, contudo, um marco importante para o sistema varejista ocorreu somente o fim da II Guerra Mundial, pois até aquele período, no segmento alimentício, havia basicamente mercearias, empórios e armazéns, açougues e vendedores ambulantes ou no sistema porta-a-porta. Além disso, dizem os autores, o sistema de crédito era pouco desenvolvido, condição que implicava na realização de compras à vista ou na caderneta.

A instalação de uma grande varejista no Brasil ocorreu somente na década de 1930, com a instalação das Lojas Americanas em São Paulo, focada na classe média e oferecendo uma grande variedade de produtos a preços baixos, tratava-se de uma nova forma de comércio para os padrões existentes à época (Oliveira, 2006). Na década seguinte, surgiram lojas de roupas especializadas, que além de expor seus produtos em vitrines, faziam propagandas em jornais e revistas, além de lançar promoções em datas festivas, como Dia das Mães, Festas Juninas e Natal. Nasce, nesse período, o crediário, amplamente aceito pelo comércio (Varotto, 2006).

Em 1959, o varejo passou por um novo desenvolvimento, quando a varejista Sears, também instalada em São Paulo, agregou a seu negócio estacionamento e lanchonetes. Os clientes podiam selecionar suas próprias peças (autosserviço) e o *layout* da loja era revolucionário, já que separava as mercadorias por seções bem delimitadas e sinalizadas. Havia caixas registradores modernos e assistência técnica dentro da própria loja para os eletrodomésticos comercializados (Belik, 1999; Sears, 2020).

Outras estratégias foram adotadas, como as lojas espaçosas e os produtos à vista do cliente como recurso para incentivar a venda. Para Varotto (2018, p. 434), “nessa fase, as lojas começam a deixar de ser virtuais depósitos de fábricas, desorganizados e sem atrativos, para se tornarem mundos em miniatura, voltados para o consumo, em que a exposição de produtos se torna uma ferramenta de venda para o varejista”.

As décadas seguintes foram marcadas pela instalação e desenvolvimento de grandes

redes de supermercado, como Carrefour e Pão de Açúcar, shoppings centers, varejo de livros, farmácias e redes de móveis e eletrônicos. Desde então, a expansão e transformação do varejo foi articulada a partir de uma nova variável: a internet; e com ela a criação e desenvolvimento do comércio eletrônico (Belik, 1999).

Reforçando essa percepção, Mattar (2011) aponta que o desenvolvimento tecnológico contribuiu de maneira expressiva para o desenvolvimento do varejo, juntamente com a distribuição e logística. Outro fator relevante foi o comportamento do consumidor, que mais informado e mais exigente, demandou das organizações adaptações constantes quanto a suas marcas, produtos e canais.

Essas alterações são explicadas por Levy, Weitz e Grewal (2019), que discutem que o varejo não se limita apenas à transação de produtos, mas engloba uma experiência completa de compra. Com o avanço das tecnologias e a ascensão do comércio eletrônico, o varejo tem se adaptado para oferecer experiências omnicanal, unificando as interações do consumidor em lojas físicas e plataformas on-line. Além disso, o varejo moderno também enfatiza a personalização, buscando entender as necessidades individuais dos consumidores e criar jornadas de compra únicas. Esse enfoque centrado no cliente ressalta a importância do comércio varejista como um meio de envolver, informar e satisfazer os consumidores, ao mesmo tempo em que impulsiona a inovação no setor.

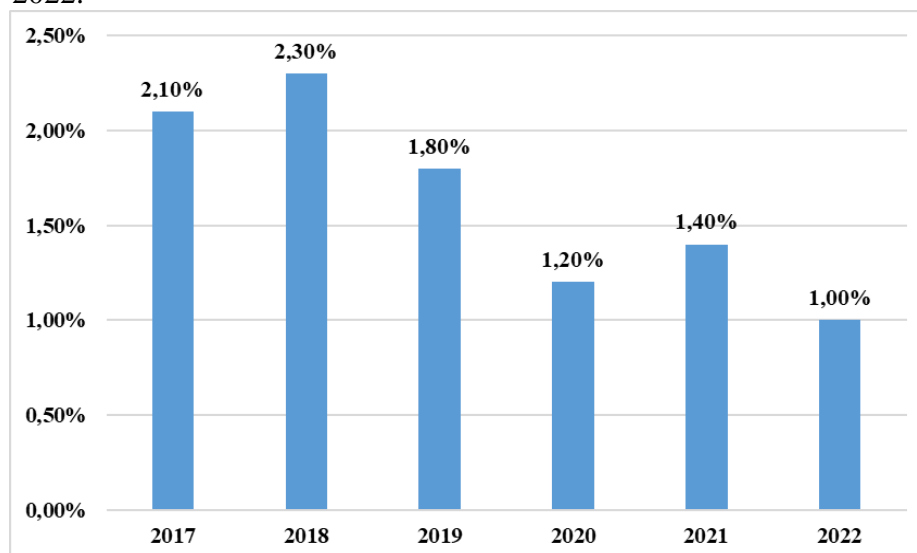
Apesar do período de expansão que o país viveu, no setor varejista, no início do século XXI, um conjunto de fatores, como a pandemia da Covid-19, aceleração da inflação, aumento da taxa de juros e desaceleração econômica mundial, contribuiu para a retração desse segmento. De acordo com Deliberali, Brandão e Bizarrias (2019), a situação econômica e a crise política brasileira, somadas ao aumento da competitividade vivida no varejo nos últimos anos fizeram com que muito da expansão dos negócios sofresse grande retração. Tais oscilações na demanda são diretamente afetadas pelos efeitos da confiança do consumidor na economia, impactando, portanto, no gerenciamento estratégico do varejo nesse novo contexto de competição.

O Consumo das Famílias, dado mensurado pelo IBGE, é a principal referência do volume que o varejo como um todo movimentou no Brasil. Em 2020, a cifra chegou a R\$ 4,48 trilhões, o equivalente a 61% do Produto Interno Bruto (PIB), indicando um declínio de 5,5% em relação ao PIB do ano anterior (IBGE, 2021b). Em relação a 2021, a pesquisa sobre Consumo das Famílias mostrou um avanço no consumo de +3,1%, resultado impulsionado pela normalização do funcionamento de negócios que requerem contato pessoal, no setor de serviços, por uma melhora no mercado de trabalho e por medidas do governo federal que reforçaram a renda (IBGE, 2022b). Em 2022, houve novo aumento nesse consumo familiar, de

+4,3%, o maior percentual desde 2011 (Amorim; Neder, 2023).

Dados extraídos de relatórios da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC)¹, realizada pelo IBGE, referente ao período de 2017 a 2022, mostram que o comércio varejista brasileiro esteve em alta, mesmo no período pandêmico. A Figura 3 ilustra essa sequência de dados:

Figura 3 - Evolução do comércio varejista brasileiro, segundo a Pesquisa Mensal do Comércio, entre 2017-2022.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de dados extraídos das Pesquisa PMC/IBGE anos de 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022 (IBGE, 2020, p. 01; IBGE, 2021b, p. 01; IBGE, 2022b, p. 01).

Observa-se no período analisado que sempre houve alta nas vendas do comércio, em relação ao ano anterior, com destaque para o ano de 2018, que teve alta de +2,3%. Mesmo no período pandêmico (2020-2023), e especialmente em 2020, período mais forte da crise, houve crescimento no comércio, o que segundo o IBGE (2021b) é justificado pelas variações de demanda e oscilações ao longo dos meses. O Instituto destaca, por exemplo, que enquanto o PMC de 2020 foi positivo em +1,20%, houve uma queda histórica de vendas no mês de dezembro desse ano, da ordem de -5,5%.

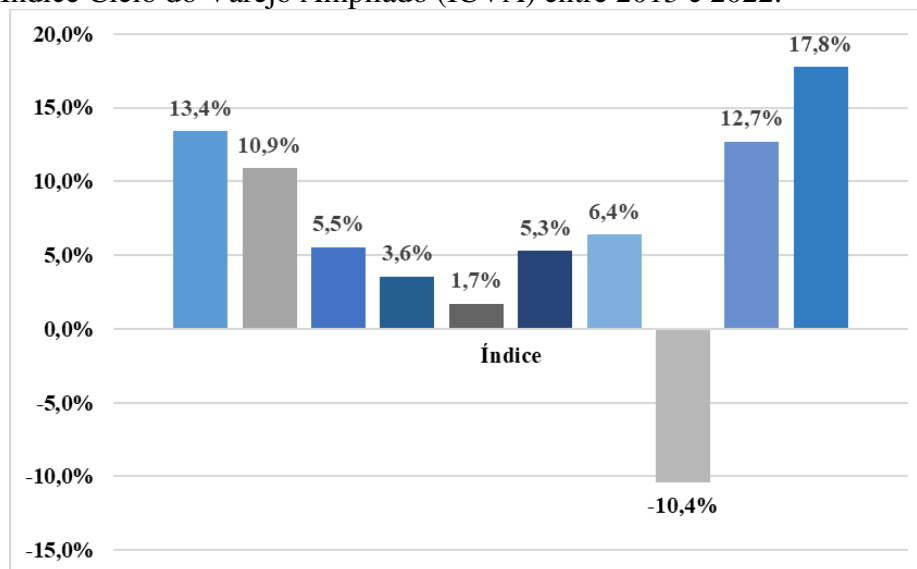
Além disso, o IBGE (2022a; 2022b) aponta que a alta nas vendas não aconteceu em todos os segmentos. O destaque ocorreu nos setores de equipamentos e material para escritório, informática e comunicação, que apresentou alta de vendas de +13,9% no primeiro trimestre de 2022 em relação ao mesmo período de 2021; seguido pelo setor de artigos de uso pessoal e doméstico, com alta de +3,4% também no mesmo período. O segmento de livros, jornais, revistas e papelaria teve incremento de +4,7% nas vendas; combustíveis e lubrificantes de

¹ Pesquisa Mensal de Comércio produz indicadores que permitem acompanhar o comportamento conjuntural do comércio varejista no País.

+0,4%; móveis e eletrodomésticos de +0,2%; e tecidos, vestuário e calçados de +0,1%. Em contrapartida, hiper, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo tiveram uma retração nas vendas, de -0,2%, enquanto os artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria recuaram -5,9%. O setor varejista de bens duráveis também sofreu duro impacto nas vendas nos últimos anos. Apenas em abril/2020, mês seguinte à decretação da pandemia da Covid-19, a comercialização desses itens no Brasil caiu 55,6% em relação ao mesmo período do ano anterior (CIELO, 2020), condição capaz de desequilibrar qualquer planejamento.

O Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) apresenta uma série histórica sobre a evolução do valor negociado pelo varejo brasileiro, entre 2013 e 2022, apresentada na Figura 4:

Figura 4 - Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) entre 2013 e 2022.



Fonte: Elaborado a partir de dados extraídos de CIELO (2023, p. 01).

A série histórica mostra um crescimento contínuo no índice analisado, com recuo em 2020, da ordem de -10,4%, seguido por recuperação em 2021 e 2022. Contudo, não foram encontradas informações sobre a segmentação desse índice por tipo de varejo.

No relatório Cielo ICVA referente a 2021 (CIELO, 2022), há o destaque para a retração nas vendas de bens duráveis, sem, contudo, apresentar qual o índice referente a tal retração: “por outro lado, o macrossetor de Bens Duráveis e Semiduráveis sofreu queda” (CIELO, 2022, p. 02). Já o relatório que trata de 2020 traz a seguinte nota: “descontada a inflação e com o ajuste de calendário, os macrossetores de Bens Não Duráveis e Serviços apresentaram aceleração na passagem mensal, enquanto o macrossetor de Bens Duráveis e Semiduráveis e Serviços experimentou desaceleração. Já no macrossetor de Bens Duráveis e Semiduráveis, o

setor de Móveis, Eletro e Departamento apresentou a maior desaceleração” (CIELO, 2021, p. 02). Novamente, o relatório traz a informação qualitativa (desaceleração), mas não apresenta o percentual de desaceleração nesse setor do varejo.

2.2 Varejo e seus formatos de vendas

O comércio varejista é uma parte essencial da economia global, atuando como um canal crucial entre produtores e consumidores. As operações varejistas envolvem a venda direta de produtos ou serviços aos clientes finais, e seu sucesso é fundamentado em uma variedade de fatores, como localização estratégica, atendimento ao cliente, sortimento de produtos e formatos de vendas (Kotler *et al.*, 2015).

As operações varejistas são o conjunto de atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais. Elas desempenham um papel central na economia, pois conectam a produção à demanda do mercado. Uma das principais características que define o varejo é o volume de vendas em unidades individuais, ao contrário do comércio atacadista, que lida com vendas em grandes quantidades para revendedores (Smith *et al.*, 2018).

Segundo Kotler *et al.* (2015), a operação varejista possui características distintas, como o foco na venda para o consumidor final, a variedade de produtos oferecidos, o atendimento personalizado, a localização estratégica das lojas e a promoção das vendas por meio de estratégias específicas. Essas características são fundamentais para atrair e reter clientes, além de garantir a satisfação do consumidor.

Desde seus primórdios, as operações varejistas evoluíram e se adaptaram aos avanços tecnológicos, às mudanças nas preferências do consumidor e às tendências do mercado. Existem diversos formatos de vendas no varejo, cada um com suas particularidades e objetivos específicos, tais como: lojas físicas convencionais; varejo on-line (*e-commerce*); varejo móvel (*m-commerce*); varejo pop-up; varejo *omnichannel*.

a) Lojas físicas convencionais

O varejo convencional, também conhecido como varejo tradicional, é o formato mais antigo e comum de operações varejistas. Segundo Madan *et al.* (2017), essas lojas físicas podem variar em tamanho e escopo, desde pequenas boutiques até grandes lojas de departamentos. Essas lojas têm a vantagem de permitir que os clientes vejam e toquem os produtos antes da compra, o que pode influenciar positivamente na decisão de compra do consumidor.

Nesse modelo, os produtos ou serviços são vendidos em lojas físicas, geralmente

localizadas em áreas comerciais ou centros comerciais. Além disso, as lojas convencionais são conhecidas por oferecer um atendimento ao cliente mais personalizado, permitindo que os vendedores identifiquem as necessidades individuais dos consumidores e ofereçam recomendações personalizadas. A abordagem centrada no cliente contribui para criar um vínculo emocional entre os consumidores e a marca, fomentando a fidelidade do cliente ao longo do tempo (Smith *et al.*, 2017).

Embora o varejo convencional tenha desfrutado de décadas de sucesso, ele enfrenta desafios significativos na atual era digital. O avanço das tecnologias de informação e a disseminação do comércio eletrônico têm impactado diretamente o varejo tradicional. Os consumidores estão cada vez mais optando por fazer compras on-line, em busca de maior conveniência, variedade de produtos e preços competitivos (Garcia *et al.*, 2019).

b) Varejo on-line (*e-commerce*)

O varejo on-line ou *e-commerce* tem ganhado destaque nas últimas décadas, impulsionado pelo crescimento da internet e das tecnologias de informação. Nesse formato, as vendas ocorrem por meio de plataformas on-line, e os produtos são entregues diretamente ao cliente. De acordo com Liu e Wei (2019), o *e-commerce* proporciona comodidade e acesso a um amplo espectro de produtos, além de permitir a comparação de preços entre diferentes varejistas.

Para Chaffev (2020), o *e-commerce* emergiu como um dos setores mais disruptivos na era digital, permitindo que empresas e consumidores realizem transações comerciais por meio de plataformas on-line, eliminando as barreiras geográficas e oferecendo conveniência e acessibilidade sem precedentes. Essa forma de varejo revolucionou a maneira como as pessoas compram produtos e serviços, proporcionando aos consumidores a capacidade de pesquisar, comparar preços e fazer compras a qualquer momento, em qualquer lugar, usando dispositivos eletrônicos, como *smartphones*, *tablets* e computadores.

Além disso, Li *et al.* (2018) apontam que o *e-commerce* abriu novas oportunidades para as empresas, permitindo que alcancem um público global, ampliem sua base de clientes e otimizem a eficiência operacional. Essa evolução tecnológica impulsionou seu crescimento, tornando-o um dos pilares do comércio varejista moderno.

c) Varejo móvel (*m-commerce*)

O varejo móvel, também conhecido como *m-commerce*, é uma extensão do *e-commerce*

que ocorre em dispositivos móveis, como smartphones e *tablets*, e tem emergido como uma das tendências mais significativas no comércio eletrônico moderno. Com o rápido crescimento da penetração de dispositivos móveis, o *m-commerce* oferece aos consumidores a conveniência de fazer compras em qualquer lugar e a qualquer momento, por meio de aplicativos específicos ou sites adaptados para dispositivos móveis. Tal formato tem sido favorecido pela crescente penetração de dispositivos móveis e pela conveniência que oferece aos consumidores (Hassan, 2016).

A mobilidade proporcionada pelo *m-commerce* é especialmente valiosa em uma sociedade cada vez mais conectada, permitindo que os varejistas atinjam os consumidores em tempo real e criem experiências de compra personalizadas. Essa tendência crescente do varejo móvel tem impulsionado as estratégias de marketing das empresas, levando-as a investir em soluções móveis para atrair e reter clientes em um mercado altamente competitivo (Alalwan *et al.*, 2018).

d) Varejo pop-up

O varejo pop-up é uma tendência relativamente recente, caracterizada por lojas temporárias que aparecem por um curto período, geralmente com o objetivo de aproveitar eventos sazonais ou lançamentos de produtos. Essas lojas podem criar um senso de urgência e exclusividade para os consumidores (Sinha *et al.*, 2019). Elas permitem a criação de experiências únicas e exclusivas para os consumidores, o que atrai tráfego para a loja, além de gerar expectativas em torno da marca e/ou produto. Com isso, o varejo pop-up permite o teste de novos mercados, produtos ou conceitos, sem o compromisso financeiro de um espaço físico permanente (Baker *et al.*, 2016).

Ao criar uma experiência única, essa forma de varejo pode impulsionar o reconhecimento da marca e estimular a interação com os consumidores, aumentando o alcance da marca e construindo um relacionamento mais próximo com o público-alvo. Além disso, o varejo pop-up permite que as marcas se adaptem rapidamente às tendências do mercado e testem novas estratégias antes de implementá-las em escala maior (Dennis *et al.*, 2019).

e) Varejo omnichannel

O varejo omnichannel tem se tornado uma abordagem estratégica fundamental para as empresas que buscam oferecer uma experiência de compra integrada e consistente em todos os canais de vendas. Nesse formato, os varejistas buscam unir suas operações em lojas físicas,

comércio eletrônico, aplicativos móveis e outras plataformas de vendas, de forma a proporcionar uma jornada de compra contínua e sem interrupções para os consumidores. Sua ideia central é permitir que os clientes tenham a liberdade de alternar entre diferentes canais de compra, de acordo com suas preferências e necessidades (Verhoef *et al.*, 2015).

Essa forma de varejo é capaz de oferecer um conjunto de benefícios, tanto para os varejistas, quanto para os clientes. Para as organizações, essa abordagem pode levar a um aumento significativo nas vendas, uma vez que os consumidores são atraídos por uma experiência de compra fluida e consistente. Também permite que colem dados sobre o comportamento dos clientes em diferentes canais, contribuindo para melhor segmentação do público e personalização das ofertas de produtos e serviços. Para os clientes, esse varejo oferece conveniência e flexibilidade (Ramanathan *et al.*, 2017).

2.3 Transformação Digital

O desenvolvimento e a rápida disseminação das mais diversas tecnologias digitais e sua disponibilidade, em códigos, muitas vezes, abertos, têm proporcionado às organizações capacidade de, por meio da combinação de diferentes habilidades, alavancar conhecimentos processos próprios ou mediados, possibilitando a atuação em ambiente dinâmico e a geração de respostas eficientes face ao panorama de grande competitividade no mundo globalizado (Duarte *et al.*, 2023).

O progresso da tecnologia é perceptível, e apresenta as mais variadas soluções tecnológicas, fruto de desenvolvimento de pesquisas e parcerias, revelando a possibilidade do desenvolvimento de novos modelos de negócios, mesmo em setores mais protecionistas, como o bancário, o que podem afetar organizações e nações, independentemente de seu nível de avanço tecnológico e econômico (Demirguç-Kunt *et al.*, 2017).

Na esteira desse novo contexto marcado pelo impulsionamento de novos negócios, do uso sustentável e eficiente de recursos limitados e da produção de produtos altamente personalizáveis, tudo amparado pela tecnologia, é possível perceber a emergência do conceito de Transformação Digital (Salume *et al.*, 2021).

A Transformação Digital (TD) tem sido uma das principais tendências no mundo dos negócios nas últimas décadas, impulsionada pelo avanço rápido das tecnologias digitais (Schallmo *et al.*, 2018). Com o surgimento da internet e das tecnologias móveis, a TD teve origem como um processo de automação de atividades manuais, como a substituição de registros físicos por sistemas de gerenciamento eletrônico. Ao longo do tempo, evoluiu

significativamente, incorporando tecnologias mais avançadas, como a Internet das Coisas (IoT) e a análise de big data em tempo real. A IoT permitiu a conexão de dispositivos e máquinas, possibilitando a coleta e análise de grandes volumes de dados para uma tomada de decisão mais informada e estratégica (Westerman *et al.*, 2014).

Complementando, Verhoef *et al.* (2015) argumentam que os três principais fatores externos que impulsionaram a necessidade de TD foram: (1) o advento da *World Wide Web* e sua adoção no mundo; (2) o número crescente de tecnologias associadas pela internet banda larga, smartphones, *Web 2.0*, *Search Engine Optimization* (SEO), computação em nuvem, reconhecimento de voz e sistemas de pagamento on-line e criptomoedas, que aumentaram e fortaleceram o desenvolvimento do comércio eletrônico e agora também a área de serviços; (3) e a própria transformação gerada por esses elementos, que representa a fase mais abrangente dessa mudança, que culmina com o desenvolvimento de novos modelos de negócios

Um conceito relevante de TD é o proposto por Westerman *et al.* (2014): refere-se à integração da tecnologia digital em todas as áreas de uma empresa, mudando fundamentalmente como ela opera e entrega valor aos clientes. Mais recentemente há o conceito proposto por Matt *et al.* (2018), que a definem como o processo pelo qual as organizações adotam e integram tecnologias digitais em todas as suas operações, atividades e processos, visando aumentar a eficiência, otimizar recursos, melhorar a experiência do cliente e impulsionar a inovação. Na visão de Vial (2019, p. 01), TD é “um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”. Trata-se, então, de um processo de experimentação, que permite que as empresas sejam ágeis e inovadoras, buscando novas oportunidades de crescimento e melhorias em seus processos.

A TD contribui no acesso a dados, bem como no aumento da performance por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade. Cria uma cultura digital, na qual as organizações buscam oportunidades para desenvolver novas estratégias e diferenciais competitivos, evitando sua obsolescência (Fredo *et al.*, 2023). Assim, como explicam Warner e Wager (2019), a Transformação Digital depende da renovação estratégica do modelo de negócios da organização, da abordagem colaborativa e, eventualmente, da cultura.

A importância da TD está fortemente relacionada à capacidade das empresas de se adaptarem ao ambiente de negócios em constante mudança. Com a rápida evolução da tecnologia e a crescente digitalização da sociedade, as empresas que não acompanham essas mudanças ficam em desvantagem competitiva (Schallmo *et al.*, 2018). Ela é capaz de

impulsionar a inovação, a eficiência operacional e a criação de novos modelos de negócios. Ao adotar tecnologias digitais, as organizações conseguem melhorar a experiência do cliente, otimizar processos internos, ampliar sua presença no mercado e alcançar um maior alcance global. Por intermédio da integração de dados e análises avançadas, a TD permite que as organizações tomem decisões mais informadas e estratégicas, o que é essencial em um cenário de negócios altamente competitivo e em constante mudança (Westerman *et al.*, 2014).

Segundo Carvalho e Francisco (2021), a importância da TD também é estendida à sociedade, uma vez que ela desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico e social. A digitalização de serviços e processos governamentais pode melhorar a eficiência do setor público, tornando-o mais acessível e eficaz para os cidadãos. Além disso, ainda segundo os autores, a Transformação Digital pode impulsionar a inclusão social, ao democratizar o acesso à informação, educação e oportunidades de negócios. Ao capacitar indivíduos e empresas com habilidades digitais, a Transformação Digital pode contribuir para a redução das desigualdades e o desenvolvimento sustentável.

Assim, a TD tem gerado impactos significativos na sociedade e nos negócios. Em relação à sociedade, a TD transformou a forma como as pessoas se relacionam, comunicam e consomem produtos e serviços, graças à proliferação de dispositivos móveis e mídias sociais (Westerman *et al.*, 2014). Em relação às organizações, ela produz um impacto profundo, moldando suas estratégias, operações e interações com os clientes. Com a adoção de tecnologias digitais avançadas, é possível melhorar a eficiência dos processos internos, automatizar tarefas rotineiras e tomar decisões mais embasadas na análise de dados em tempo real. Além disso, a TD abre portas para a inovação, permitindo a criação de novos modelos de negócios, produtos e serviços para atender às necessidades do mercado em constante mudança. Aqueles que abraçam a Transformação Digital estão mais bem posicionados para ganhar vantagem competitiva, alcançar novos mercados e aumentar sua resiliência em face de desafios futuros (Berman; Marshall, 2020).

Inclusive, quanto aos negócios, a TD possibilitou a criação de novos modelos de negócios e a disrupção de setores tradicionais, como exemplificado pelas empresas Uber, Airbnb e Amazon, que foram capazes de oferecer soluções inovadoras, melhorando a experiência do cliente e ganhando vantagem competitiva (Schallmo *et al.*, 2018). Ademais, a TD trouxe impactos positivos na eficiência dos processos de negócio. A automação de tarefas rotineiras e a análise de dados em tempo real permitiram que as empresas reduzissem custos operacionais e aumentassem a produtividade (Westerman *et al.*, 2014).

No entanto, a adoção da TD não está isenta de desafios (Matt *et al.*, 2018). A

implantação de novas tecnologias pode ser demorada e complexa, aumentando o risco organizacional e requerendo investimentos significativos em infraestrutura e treinamento de pessoal, o que pode gerar redução inicial das margens, como resultado dos investimentos vultosos em tecnologia e da competição (Drummer *et al.*, 2016). Além disso, questões como a segurança da informação e a proteção de dados precisam ser abordadas com seriedade, especialmente em um ambiente cada vez mais digital e conectado, sujeito a ataques cibernéticos (Matt *et al.*, 2018; Drumme *et al.*, 2016). Ainda segundo esses autores, outro desafio refere-se à resistência à mudança por parte dos funcionários e da cultura organizacional. Algumas pessoas podem resistir à adoção de novas tecnologias, temendo a substituição de suas funções ou incertezas sobre como se adaptar a essas mudanças.

Ainda que seja relevante, impactante e que apresente desafios, a TD é uma realidade que tem moldado a sociedade e os negócios de maneira significativa. Seu surgimento e evolução acompanharam o avanço das tecnologias digitais, desde a automação até a integração de tecnologias avançadas, como a Internet das Coisas (IoT) e a Inteligência Artificial (IA) (Schallmo *et al.*, 2018).

Uma questão crucial a ser mencionada nesta pesquisa é o impulso que a pandemia de Covid-19 proporcionou à TD. A crise sanitária global obrigou empresas de diversos setores a adotarem soluções digitais para se adaptarem ao novo contexto. Com isso, o trabalho remoto, as compras on-line e os serviços digitais tornaram-se essenciais para a continuidade dos negócios, impulsionando a adoção acelerada de tecnologias digitais (Ratten, 2020).

No setor de saúde, por exemplo, a Transformação Digital impactou no aumento do uso da telemedicina e a adoção de novas tecnologias para monitorar pacientes à distância. A educação e o entretenimento também foram fortemente impactados, com a adoção de plataformas de aprendizagem on-line e *streaming* de conteúdo (Raghupathi; Raghupathi, 2020).

No varejo, a TD ganhou ainda mais relevância durante a pandemia da Covid-19. Cunha *et al.* (2020) destacam que a crise sanitária impulsionou uma aceleração significativa na adoção de tecnologias digitais por parte das empresas do setor. O distanciamento social e as restrições às atividades presenciais levaram muitos varejistas a buscar alternativas para atender seus clientes de forma remota. Nesse contexto, as vendas on-line e o uso de aplicativos *mobile* tornaram-se essenciais para manter a continuidade dos negócios e proporcionar uma experiência de compra segura aos consumidores.

Souza, Serra e Mariano (2021) apontam que o distanciamento social demandado pela pandemia e o aumento do trabalho remoto levaram as pessoas a reavaliarem suas preferências de compra e a buscarem soluções digitais e convenientes. A demanda por serviços de entrega

em domicílio, opções de pagamento on-line e experiências de compra personalizadas aumentaram significativamente. Nesse sentido, o varejo precisou se adaptar rapidamente, oferecendo novos serviços e soluções tecnológicas para atender às expectativas do novo consumidor digital.

Diante desse cenário de TD acelerada e mudanças no comportamento do consumidor, o varejo brasileiro precisou repensar suas estratégias de negócios e aprimorar suas operações. Por isso, Pereira *et al.* (2021) destacam que a pandemia funcionou como um catalisador para a modernização e otimização dos processos varejistas. A adoção de tecnologias como inteligência artificial (AI), análise de dados e automação de processos tornaram-se prioridade para aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a experiência do cliente. Inclusive tais mudanças têm o potencial de impactar positivamente o setor no longo prazo, tornando-o mais resiliente, inovador e preparado para enfrentar desafios futuros.

Num ambiente de TD, as empresas que já estavam preparadas para a tecnologia saíram na frente, conseguindo responder mais rapidamente às demandas emergentes. A pandemia mostrou que a TD não é apenas uma opção, mas uma necessidade para a sobrevivência e crescimento das empresas no mundo atual (Ratten, 2020). Assim, é fundamental que as organizações invistam em estratégias de TD de forma contínua e sustentável, já que essa não é uma tendência passageira, é uma jornada de transformação contínua, na qual a inovação e a adaptação são fundamentais para manter-se relevante no mercado (Raghupathi; Raghupathi, 2020).

Apesar disso, Duarte *et al.* (2023) apontam que falta clareza, a boa parcela dos executivos, sobre os diferentes elementos que precisam ser considerados em seus esforços de transformar suas organizações. Como consequência, correm o risco de deixar de considerar aspectos importantes de Transformação Digital ou desconsiderar soluções que são mais favoráveis às especificidades de suas empresas.

2.4 Transformação Digital no varejo brasileiro

Até o final do século XX, mais precisamente até a década de 1990, o comércio era basicamente físico. A partir dos anos 2000 houve um incremento vertiginoso de empresas pontocom (.com), ou seja, empresas de comércio eletrônico que exploravam a comercialização de serviços ou produtos na internet, quase sempre atendendo exclusivamente em ambiente virtual e sem loja física, que até aquela época, pareciam uma ameaça aos negócios físicos. No entanto, as ameaças não perduraram e levaram o comércio a um novo modelo, com operações híbridas, integrando canais on-line em conjunto com a continuidade de lojas para atendimento

presencial. Mas foi somente na última década (a partir de 2010) que ressurgiu a ideia de empresas on-line puras, oferecendo aos consumidores uma grande variedade de produtos, com entrega direta no endereço desejado, a um preço baixo (Lim; Winkemback, 2018).

Mostaghel *et al.* (2022) ressaltam em seu estudo como as tecnologias digitais evoluíram as interações entre varejistas e consumidores, dando origem a novos canais de vendas, como o comércio eletrônico e aplicativos móveis. Isso porque a tecnologia tornou-se impulsionadora da inovação nos modelos de negócios de varejo ao longo do tempo. Ao analisar experiências passadas e futuras, os autores afirmam que a tecnologia impactou o varejo ao longo nas últimas décadas. Com a introdução dos recursos digitais, os pontos de venda, comércio eletrônico e marketing digital foram alterados, transformando tanto as operações varejistas, quanto a interação com os clientes. Mesmo com todas as mudanças, novas tendências continuam sendo desenvolvidas no setor, como a inteligência artificial, a realidade aumentada, a Internet das Coisas (IoT) e personalização avançada.

Relatório publicado pelo site Webshoppers, em 2021, destaca a evolução no número de consumidores do *e-commerce* entre 2013 e 2019; em 2020, houve crescimento exponencial desse contingente (Lim; Winkemback, 2018). Tal demanda é resultado da expansão do consumo por meios on-line em função da pandemia de COVID-19. Nesse contexto, é evidenciado o mecanismo de atuação integrada em multicanais de comunicação e de distribuição, considerado, dessa maneira, como *omnichannel* (Hübner; Wollenburg; Holzapfel, 2016).

Mesmo organizações mais conservadoras, como destacado por Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016), que sempre tinham optado por canais tradicionais, viram a necessidade de abordar diretamente o cliente final, utilizando-se os recursos digitais que emergiam. Assim, tais empresas foram desafiadas a compreender a distribuição por intermédio dos vários canais disponíveis e considerar as vantagens e riscos da implementação de uma das estratégias.

Dessa maneira, o início da pandemia da Covid-19 representou um divisor para o varejo no Brasil. Ela acelerou o movimento de digitalização que já existia, mas evoluía a passos lentos. O isolamento social necessário para inibir a transmissão do vírus e conter os índices de morte no país fizeram com que, em semanas, houvesse uma transformação visível no varejo, que foi desafiado a repensar seus modelos de negócio e estratégias para enfrentar a nova realidade, as mudanças do mundo digital e os novos perfis de concorrência que impactaram comportamentos, relacionamento com marcas e processos de compra dos consumidores (SBVC, 2021).

Dentre os fenômenos que vinham ocorrendo nesse movimento de digitalização, havia mudanças nos formatos de interconexão, novas tecnologias de fabricação, entre outros,

englobados pelo ambiente dos negócios sob a égide do termo "Indústria 4.0" ou da expressão "Quarta Revolução Industrial" (Schuh *et al.*, 2017). Na esteira desse novo contexto, marcado pelo impulsionamento de novos negócios, do uso sustentável e eficiente de recursos limitados e da produção de produtos altamente personalizáveis, foi possível perceber a emergência do conceito de Transformação Digital (Salume *et al.*, 2021).

Dessa maneira, a Transformação Digital pode ser definida como "um processo que visa a melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade" (Vial, 2019, p. 01). Entretanto, suas implicações ultrapassam os aspectos tecnológicos da organização, já que sua implementação e sucesso impõem mudanças completas que afetam muitos ou todos os segmentos dentro de uma organização (Hess *et al.*, 2016).

A Transformação Digital, tanto no varejo quanto em outros segmentos, decorreu do grande avanço tecnológico, aliado ao uso de dispositivos eletrônicos acessíveis ao consumidor, como computadores, notebooks e smartphones, aplicativos, mídias sociais e internet (Botelho; Guissoni, 2016). Esses fatores implicaram na mudança das práticas comerciais de varejistas tradicionais, especialmente naqueles que atuavam em lojas físicas (Botelho; Guissoni, 2016).

Cerca de sete em cada dez brasileiros possuem um aparelho móvel de acesso à internet, condição essencial para gerar um pedido virtual de compra (Verhoef *et al.*, 2015). A mobilidade e o crescimento do acesso a esses aparelhos reforçaram, nos varejistas, a necessidade de buscar a Transformação Digital de seus negócios, utilizando esses novos recursos dos consumidores. Nesse sentido, optaram por adotar uma gestão multicanal, permitindo ao cliente transitar entre o virtual e o físico, na procura por produtos de seu interesse, remetendo, assim, à multicanalidade (Verhoef *et al.*, 2015).

A partir da oportunidade de interagir digitalmente com os consumidores, os varejistas alteraram suas práticas de gestão, especialmente aquelas relacionadas aos canais e pontos de vendas. Entretanto, essas mudanças implicaram no aumento da complexidade dos negócios. A interação entre os diversos pontos de contato com a empresa e o consumidor exigiram que as empresas colocassem o consumidor no centro de seus negócios, condição que configura uma gestão *omnichannel* (Verhoef; Kannan; Inman, 2015).

O varejo *omnichannel* refere-se à integração das vendas físicas tradicionais com as digitais, oferecendo aos clientes uma experiência de compras que abrange todos os canais. De acordo com Cai e Lo (2020), emergem num ambiente de digitalização, mídia social, big data, além de outras tecnologias emergentes, tais como a realidade virtual, a realidade aumentada e a inteligência virtual, que estão modificando os modelos de negócios de varejo.

Nele, as cadeias de suprimento se voltam para o consumidor, atendendo rapidamente às suas demandas, a partir de qualquer ponto da rede de atendimento. Essa forma de organização das vendas vem sendo cada vez mais explorada, como forma de incrementar os negócios e alcançar melhores posições de estoques para atender aos pedidos on-line (Difrancesco; Schilt; Winkenbach, 2021).

Ainda segundo esses autores, no modelo *omnichannel* os estoques das lojas físicas são utilizados para satisfazer tanto ao consumidor que procura a loja física, quanto aos pedidos on-line, que são separados, embalados e enviados para o cliente, diretamente da loja. Tal condição permite ao varejista expandir suas atividades, sem que haja necessidade de investir em novas instalações físicas.

A *last mile* (LM), que significa a última etapa da entrega de uma mercadoria a seu consumidor final, tornou-se um ponto crítico para a diferenciação do mercado (Souza; Serra; Mariano, 2020). A LM é capaz de motivar as organizações a investirem em inovações para entregar seus produtos ao consumidor, seja por meio de compra no modelo “compre/retirada na loja”, soluções de entrega autônoma ou entrega gratuita para valores mínimos de aquisição. A busca por conveniência, horários e flexibilidade são desafios para os varejistas, uma vez que a combinação de tais fatores é difícil de ser alcançada (Lim; Jin; Srai, 2018).

Inclusive, esse último trecho de entrega do produto é considerado o aspecto mais caro e menos eficiente dessa cadeia, uma vez que no ponto de entrada da ordem, que é a origem da LM, o estoque desloca-se em grandes quantidades para, em seguida, seguir individualmente para seu consumidor final, conforme o endereço indicado no momento da compra (Lim; Jin; Srai, 2018).

Conduzir negócios com essa especificidade, de entregar o produto no endereço indicado pelo consumidor final (LM), demanda competências (Souza; Serra; Mariano, 2020), tanto para aproveitar as vantagens no presente, quanto para estar preparado para oportunidades futuras. Portanto, essa transição dos canais de distribuição tradicionais para o *omnichannel* exige que as empresas ofereçam maior acessibilidade, flexibilidade, além de reduzir seus custos logísticos e fazer uso eficiente de sistemas de gestão integrados (Daugherty; Bolumole; Grawe, 2019; Kembro; Norrman, 2019). Nesse sentido, Difrancesco, Schilt e Winkenbach (2021) discutem que no comércio virtual há uma demanda por padrões de serviços rápidos, o que é operacionalmente desafiador, especialmente em grandes centros urbanos, que possuem alta concentração de clientes num território restrito.

Ainda que a falta de agilidade na tomada de decisões seja algo recorrente nas organizações, é preciso incentivar processos decisórios mais rápidos e assertivos, que

asseguem competitividade, flexibilização e gestão estratégica (Difrancesco; Schilt; Winkenback, 2021).

Isso pode ser realizado por meio do fortalecimento da capacidade organizacional de identificação, preparo e respostas às mudanças, que podem adaptar e reconfigurar suas aptidões se antecipar e responder às transformações, mantendo-as no mercado e aproveitando as oportunidades dele decorrentes (Leite; Chagas Júnior, 2020).

A Transformação Digital varejista tornou os consumidores emponderados e em posição de comando. O acesso a informações tornou-se mais ágil, tanto em relação a preços, prazos ou atributos do produto. O engajamento nas redes sociais também virou elemento de pesquisa, já que muitos indivíduos buscam nessas redes informações sobre a empresa, produto e satisfação de outros clientes quanto à compra realizada. Essa nova forma de relacionamento digital culminou com a mudança no papel do vendedor, que precisou assumir posição mais transparente em relação à negociação, explicação sobre o produto vendido, além de mais assertivo nas negociações (Edelman; Singer, 2015).

2.5 Canais digitais

Os canais digitais representam uma revolução na forma como as pessoas se comunicam, consomem conteúdo e realizam negócios. Eles têm suas raízes nos primórdios da internet e das redes de computadores. O advento da ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*, em português, Rede da Agência de Pesquisas em Projetos Avançados), em meados da década de 1960, marcou o início da troca de informações eletrônicas entre computadores (Hillstron, 2005). Ao longo das décadas seguintes, a disseminação da internet comercial e a popularização dos computadores pessoais abriram caminho para o surgimento de novos canais digitais, como e-mails e sites. Segundo Katsoni e Poulaki (2021), a expansão dos canais digitais nas décadas de 1980 e 1990 revolucionou as comunicações e o acesso à informação.

Os canais digitais podem ser definidos como meios de comunicação ou plataformas online utilizadas para a troca de informações, conteúdos e serviços entre indivíduos, organizações e até mesmo máquinas. Destacam-se por sua natureza interativa e bidirecional, permitindo uma comunicação mais rápida e eficiente. As principais características dos canais digitais incluem a capacidade de alcance global, a personalização de conteúdo, a mensuração de resultados em tempo real e a interatividade (Hayes; Kelliher, 2022).

Segundo Rosa (2001), a gestão de canais digitais pode ser apresentada das seguintes formas: canais presenciais e remotos, mais conhecidos como eletrônicos ou digitais. Tais canais são meios de comunicação entre empresa e consumidores e podem ser responsáveis pela

distribuição física do serviço prestado ou entrega do produto vendido. Ainda segundo o mesmo autor, no atendimento presencial existe a necessidade que o cliente recorra a um espaço físico a fim de ser atendido por funcionários e há um contato direto. Entretanto, vêm contando de forma gradativa com os constantes avanços tecnológicos e a tecnologia têm sido introduzidas como opções de descentralização da prestação do serviço. Já no ambiente digital, o cliente é atendido de forma eletrônica/digital podendo utilizar plataformas tecnológicas como aplicativos, sites, *home banking*, *marketplaces*, *e-commerce*, dentre outras.

Atualmente, de acordo com Georgescu e Birzu (2021), os canais digitais desempenham um papel central nas estratégias de comunicação e marketing de empresas e organizações em todo o mundo. Para Borges e Mendes (2021), a proliferação de dispositivos móveis, como smartphones e *tablets*, impulsionou ainda mais o uso desses canais, tornando-os acessíveis a um número crescente de pessoas. Assim, os canais digitais também têm sido amplamente utilizados na disseminação de notícias, educação a distância e interações sociais, além de representar uma importante ferramenta de vendas para as organizações.

Inclusive, esses avanços tecnológicos e as mudanças no comportamento do consumidor, impulsionados pelos novos dispositivos e pela mídia, continuam o mundo empresarial. As mudanças têm sido mais intensas com a disseminação da internet, mídias sociais e aparelhos móveis, provendo aos consumidores acesso mais fácil a informações e fontes de compras. Clientes mais jovens terão maiores expectativas de usar canais de compras on-line influenciados pelas mídias sociais (Botelho; Guissoni, 2016). Contudo, ainda seguindo Botelho e Guissoni (2016), o crescente envelhecimento da população continuará demandando por conveniência e disponibilidade local dos produtos, o que implica que a demanda por loja física de varejo continua.

Os usos dos canais digitais são vastos e abrangem diversas áreas (Borges; Mendes, 2021). No âmbito do marketing, eles são ferramentas fundamentais para a promoção de produtos e serviços, permitindo uma segmentação precisa do público-alvo e a criação de campanhas personalizadas (Dwivedi *et al.*, 2021). Já no setor educacional, por exemplo, os canais digitais têm sido empregados para disponibilizar conteúdo didático, facilitar a comunicação entre alunos e professores, e até mesmo viabilizar aulas em tempo real por meio de plataformas de videoconferência (Suleiman; Danmuchikwali, 2020).

No cenário do varejo contemporâneo, os canais digitais emergiram como uma força transformadora, redefinindo a forma como os consumidores interagem e realizam transações com as marcas. A expansão da tecnologia digital e a crescente penetração da internet permitiram o desenvolvimento de um ecossistema de canais que transcende as lojas físicas tradicionais

(Freitas *et al.*, 2022). De acordo com o estudo de Riaz *et al.* (2022), as estratégias omnicanal têm se destacado, onde os varejistas integram perfeitamente os canais on-line e off-line para proporcionar experiências de compra mais coesas e convenientes aos consumidores. Nesse contexto, plataformas de comércio eletrônico, aplicativos móveis e redes sociais emergiram como canais digitais cruciais, permitindo a exibição de produtos, a comparação de preços, a realização de compras e o compartilhamento de feedback, ampliando assim as oportunidades de engajamento entre varejistas e consumidores.

Nesse contexto dinâmico do marketing contemporâneo, os canais digitais emergem como uma peça central para as organizações que buscam alcançar, envolver e converter seus públicos-alvo de maneira eficaz. Dwivedi *et al.* (2021) destacam que os canais digitais têm se estabelecido como um elemento fundamental nas estratégias de marketing modernas. Ao permitir a interação direta e personalizada com os consumidores, esses canais oferecem uma plataforma única para as organizações transmitirem suas mensagens, apresentarem produtos e serviços, bem como cultivarem relacionamentos mais significativos e duradouros com seus públicos.

Os canais digitais também foram capazes de proporcionar novas características ao mercado, relacionadas à capacidade de personalização e o consequente aumento do engajamento do cliente. De acordo com Andrade *et al.* (2022), com a coleta e análise de dados de comportamento e preferências, as empresas podem oferecer conteúdo, produtos e serviços altamente direcionados aos consumidores individuais. Isso não apenas cria uma experiência mais relevante para o cliente, como também fortalece a conexão emocional com a marca. Além disso, ainda segundo os autores, a personalização eficaz dos canais digitais pode resultar em maiores taxas de conversão e fidelização do cliente, impulsionando o desempenho geral dos negócios.

As oportunidades para as marcas não se referem, apenas, a se conectarem com os consumidores, mas também permitirem compras diretas nas próprias plataformas de mídia social. Isso criou uma experiência de compra mais fluida, aproveitando a familiaridade e o conforto que os consumidores têm com as mídias sociais. Essa convergência entre mídias sociais e comércio eletrônico está transformando fundamentalmente a maneira como as marcas interagem e vendem para os consumidores (Kietzmann *et al.*, 2011).

Os avanços na realidade aumentada (RA) e virtual (RV) têm revolucionado a maneira como os consumidores experimentam produtos e serviços por meio dos canais digitais. Para Cai e Lo (2020), a integração de tecnologias de realidade virtual (RV) e realidade aumentada (RA) tem se mostrado cada vez mais relevante para a estratégia de negócios das organizações,

promovendo uma experiência do cliente mais imersiva e envolvente. Os autores ainda ressaltam que essas tecnologias têm o potencial de transformar a forma como os consumidores interagem com produtos e serviços, ampliando as oportunidades de engajamento e vendas. Nesses ambientes, as empresas podem apresentar produtos de maneira altamente visual e interativa, permitindo que os clientes os experimentem virtualmente antes da compra, proporcionando um nível de confiança e compreensão que transcende as limitações dos canais tradicionais.

Esses recursos contribuem para a construção de estratégias competitivas nas organizações, proporcionando diferenciação e vantagens significativas na interação com o cliente. Sendo assim, de acordo com Kim *et al.* (2021), os avanços na realidade aumentada (RA) e realidade virtual (RV) têm revolucionado a maneira como os consumidores experimentam produtos e serviços por meio dos canais digitais. A integração dessas experiências de RA e RV oferece aos consumidores a capacidade de visualizar produtos em contexto do mundo real ou de explorar ambientes virtuais antes de efetuar uma compra. Isso não somente aumenta a confiança do cliente nas decisões de compra, mas também cria experiências mais envolventes. Ainda para os autores, a adoção dessas tecnologias nos canais digitais pode fomentar uma estratégia competitiva para as empresas, proporcionando diferenciação e vantagens significativas na interação com o cliente.

Em conclusão, a incorporação de canais digitais no varejo transcendeu a mera presença on-line, moldando uma paisagem comercial mais complexa e interconectada. O entendimento da interação entre os canais digitais e as lojas físicas, como destacado por Verhoef *et al.* (2015), é crucial para desenvolver estratégias eficazes que atendam às expectativas em constante evolução dos consumidores. Ao reconhecer a influência desses canais na jornada do cliente, os varejistas podem criar experiências mais fluidas e personalizadas, impulsionando, assim, o crescimento e a fidelização do cliente no ambiente competitivo do varejo moderno.

2.6 Pandemia do Coronavírus e seus impactos no setor varejista brasileiro

2.6.1 Da Pandemia do Coronavírus

A Covid-19 é uma doença respiratória altamente contagiosa, transmitida principalmente por gotículas respiratórias e contato próximo com pessoas infectadas. O vírus SARS-CoV-2 é parte de uma família de coronavírus que inclui o SARS-CoV e o MERS-CoV, causadores de epidemias anteriores. O sequenciamento genético demonstrou que o SARS-CoV-2 compartilha semelhanças com outros coronavírus encontrados em morcegos e pangolins (Li *et al.*, 2020; Lu *et al.*, 2020).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente que a Covid-19 era uma pandemia global. O diretor-geral da OMS, Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, fez o anúncio em uma coletiva de imprensa, enfatizando que a decisão foi baseada na rápida disseminação do vírus para diversos países e a gravidade dos casos relatados. A declaração da pandemia pela OMS teve um impacto significativo na mobilização de recursos e esforços globais para enfrentar a doença e implementar medidas de prevenção e controle (OMS, 2020).

Desde o início da pandemia, esforços significativos foram direcionados ao desenvolvimento de vacinas e tratamentos para combater a Covid-19 (Beigel *et al.*, 2020; Winreich *et al.*, 2021). A doença deixou um rastro de morte e sofrimento em todo o mundo (Dowd *et al.*, 2021). Os impactos sociais também foram significativos, em virtude do distanciamento social e dos *lockdowns* que afetaram a vida diária das pessoas (Czeisler *et al.*, 2020; Bradbury-Jones; Isham, 2020).

O setor educacional foi profundamente afetado pela pandemia. Escolas e universidades em todo o mundo tiveram que fechar temporariamente ou adotar o ensino remoto, criando desafios para estudantes, professores e pais (ONU, 2020). No âmbito organizacional, muitas empresas foram forçadas a fechar ou reduzir suas operações devido às restrições impostas para conter a propagação do vírus. Setores como o turismo e a hospitalidade foram particularmente afetados, resultando em perda de empregos e instabilidade econômica (McKibbin; Fernando, 2020).

No Brasil, o primeiro caso confirmado da doença, foi registrado em fevereiro de 2020. Desde então, o país enfrentou uma rápida disseminação do vírus em diversas regiões. Seguindo a declaração de pandemia da OMS, o Brasil teve que se preparar para enfrentar os desafios impostos pela doença (Brasil, 2020). E para conter a propagação do vírus, o governo federal tomou diversas medidas e emitiu decretos ao longo desse período pandêmico. Medidas de distanciamento social e restrições às atividades comerciais e de lazer foram adotadas em diferentes momentos para diminuir a transmissão do vírus e aliviar a pressão sobre o sistema de saúde (Brasil, 2020). Além disso, o Ministério da Saúde lançou campanhas de conscientização sobre a importância do uso de máscaras, higienização das mãos e distanciamento social como medidas preventivas fundamentais (Brasil, 2021a).

O sistema de saúde brasileiro enfrentou desafios significativos durante a pandemia. O aumento rápido no número de casos e a sobrecarga dos hospitais exigiram uma resposta ágil das autoridades para ampliar a capacidade de atendimento e adquirir equipamentos e suprimentos médicos (Brasil, 2020). No entanto, também houve dificuldades na coordenação

entre as esferas governamentais e a falta de recursos em algumas regiões, resultando em disparidades no acesso à assistência médica e ao tratamento adequado (Brasil, 2021a).

A pandemia provocou um impacto significativo na sociedade brasileira. O distanciamento social e as restrições às atividades sociais afetaram a vida das pessoas; as escolas e universidades enfrentaram o desafio de se adaptar ao ensino remoto, expondo a desigualdade de acesso à educação entre os estudantes. A falta de infraestrutura adequada e o acesso limitado à internet dificultaram a participação plena dos alunos nas atividades educacionais (Brasil, 2021b). No setor econômico, as empresas tiveram que fechar temporariamente ou reduzir suas operações, especialmente aquelas nos setores de turismo, hotelaria e entretenimento (Brasil, 2020).

Após um período desafiador enfrentando a pandemia da Covid-19, o Brasil começou a trilhar o caminho da recuperação econômica e social após o controle da disseminação do vírus. Com a implementação de estratégias eficazes de vacinação em massa e medidas de contenção bem-sucedidas, as taxas de infecção começaram a diminuir significativamente. A redução das restrições permitiu que muitas atividades econômicas fossem retomadas, impulsionando setores como o turismo, comércio e indústria. Além disso, investimentos em infraestrutura e programas de incentivo ao emprego contribuíram para a estabilização do mercado de trabalho e uma gradual retomada do crescimento econômico (BCB, 2022).

2.6.2 Dos impactos da pandemia do Coronavírus no varejo

Machado e Crispim (2017) contam que o varejo representa uma indústria de produtos e serviços preocupada com a qualidade. Sejam canais on-line ou off-line, requerem atendimento das necessidades do consumidor a atenção ao que o público-alvo considera como valor. Atributos como rapidez, variedade ou preço podem assumir maior ou menor relevância em um negócio, segundo o desejo do cliente. Espera-se, ao final, a oferta de produtos e serviços capazes de satisfazer o cliente e estabelecer uma relação com o consumidor, de maneira que os benefícios ofertados pelo varejista sejam reconhecidos.

A fim de obter tal satisfação, um conjunto de desafios precisam ser superados. A análise em retrospectiva mostra que a pandemia, em seu primeiro ano (2020) foi um desafio sanitário, social e econômico. O isolamento social reduziu as atividades econômicas, paralisando completamente alguns segmentos, como os eventos. A queda nas receitas empresariais pressionou pela redução dos custos e as ações governamentais visaram minimizar o impacto social sobre a população, especialmente a de mais baixa renda, por meio de programas de distribuição de renda (Nogueira; Silva; Carvalho, 2020; IPEA, 2020).

A queda brusca na economia, com picos em abril e maio de 2020, chegou a apresentar redução de até 30% no comércio, de um mês para outro. O PIB brasileiro teve uma retração de 4,1% em 2020, demonstrando que todos os setores foram afetados pela crise. Em 2021, os segmentos de serviços e comércio se beneficiaram mais das melhorias nas condições sanitárias, apesar de todos sofrerem com o aumento das taxas de juros, da inflação, escassez mundial de matéria prima e custo da energia (IPEA, 2022a).

Em 2021, o PIB registrado apresentou uma alta de 4,6% em relação ao ano anterior. Contudo, tal índice deve ser analisado com cautela, uma vez que mostra recuperação em relação à queda do ano anterior. A renda per capita de 2021 foi considerada menor do que a de 2020. Além disso, segundo o Boletim de Macroeconomia do Ibre/FGV, estima-se, para 2022, um crescimento do PIB de 0,6% e, para 2023, de 1,1%. Tais dados indicam que somente em 2024 o PIB brasileiro se equivaleria ao de 2020 (Cristina, 2022).

O desemprego, queda na renda, no PIB e elevação da inflação contribuíram para a deterioração do cenário de vendas no varejo (IPEA, 2022b). Dezembro de 2020 registrou queda de 6,1% nas vendas, em comparação com o ano anterior. Os dados consolidados indicaram retração de 1,4% nas vendas varejistas em 2020. Esse foi o menor resultado na série histórica entre 2017-2020 (alta de 2,1% em 2017; 2,3% em 2018; 1,8% em 2019; e -1,4% em 2020). O ano de 2021 registrou um crescimento nas vendas no varejo de 4,5% (CNC, 2021).

Quando analisados separadamente, pode-se observar que o varejo de bens duráveis e bens não duráveis apresentaram resultados bastante distintos. Para o segmento de bens não duráveis, destacaram-se mercados e drogarias, especialmente devido à estocagem de produtos básicos e de saúde, nos primeiros meses da pandemia. Já no segmento de bens duráveis houve uma redução generalizada, destacando-se o setor de vestuário, que teve até 51,7% de queda nas vendas, em função do fechamento de lojas, shoppings e outros setores considerados não essenciais (Banhara, 2021).

Visando a identificar mudanças no comportamento do consumidor do varejo, que impactam as próprias organizações, Almeida *et al.* (2021) mostraram que o comportamento de compra dos consumidores recebeu estímulos tanto internos, quanto externos, do seu grupo de convívio. Tais influências impactaram diretamente no comportamento de consumo, uma vez que os indivíduos buscaram mais informações a respeito dos produtos durante a pandemia, seja por meio de mídias sociais, seja por outros meios on-line. Nesse ambiente, o quesito preço ganhou destaque e foi considerado, segundo esses autores, como a principal variável na decisão de compras.

O cenário desenhado também impactou os trabalhadores do setor. Para Freitas e

Stedefeldt (2020), muitos trabalhadores continuaram realizando suas atividades em meio a uma pandemia. Assim, o estresse emocional, o medo de contaminar a si e aos outros, o luto por parentes e amigos, a necessidade de se manter economicamente ativo e não ter a possibilidade de ficar em casa, foram fatores encontrados na fase de absorção dos eventos adversos da pandemia. Tais condições demandaram que as lideranças tivessem capacidade de oferecer suporte emocional e garantir direitos trabalhistas a esses trabalhadores, a fim de diminuir a carga psicológica nessa fase.

Com a decretação da pandemia da Covid-19, ocorreu uma rápida deterioração do cenário e redução no número de vagas de emprego, na medida em que as empresas que não exerciam atividades essenciais ficaram fechadas para atender às demandas sanitárias. Estima-se que cerca de dois milhões de empregos tenham sido extintos na primeira fase da pandemia, em 2020, com posterior retomada no final desse mesmo ano. Contudo, 2020 fechou com uma taxa de desemprego de 13,5% da população economicamente ativa. Em 2021, com o ensaio da retomada das atividades, ainda em meio à pandemia, houve a criação de vagas formais de emprego: agosto/2021 teve destaque positivo, com criação de 384.862 vagas, enquanto dezembro teve destaque negativo, com extinção de 287.556 vagas (Brasil, 2022). Tais dados são importantes uma vez que sem trabalho e renda, as famílias não consomem, ou consomem menos, afetando os diversos segmentos existentes no setor de varejo, independente de tal condição ser gerada pela pandemia ou outro fator, como períodos de recessão econômica (Fochezatto; Silva, 2015).

Tal cenário reforçou a necessidade de as organizações se adequarem às pressões do ambiente no qual atuam. Incertezas e instabilidades provocaram transformações importantes nos negócios (Fochezatto; Silva, 2015), que para sobreviver buscaram usar a tecnologia como uma aliada.

Uma forma alternativa para a iniciativa privada responder imediatamente a esses desafios do cenário externo foi buscar, por exemplo, melhorias em sua infraestrutura, recursos humanos e processos produtivos (Alves; Costa, 2020). Com o isolamento social, a maioria das empresas passou a depender dos canais virtuais para continuar fazendo negócios (Liu; Yang, 2021). Assim, a Transformação Digital, a aceleração dos processos, e as mudanças demandadas pelas consequências da pandemia levaram as empresas varejistas a investir em tecnologia como estratégia de sobrevivência durante a pandemia e desenvolvimento no período pós-pandemia.

O *e-commerce* surgiu como ferramenta para facilitar o consumo, diante da reestruturação da relação entre os indivíduos e o espaço, por meio da interação em redes, e possibilitou a personalização de produtos e a liberdade de escolha ao consumidor (Daugherty;

Bolumole; Grawe, 2019). O desenvolvimento do *e-commerce* foi a maior transformação ocorrida na pandemia, de acordo com Banhara (2021). As restrições de circulação impulsionaram seu forte crescimento e, além disso, serviços como streamings, plataformas de ensino à distância e transporte para delivery se beneficiaram da situação. Essa nova realidade gerou mudanças profundas no modelo de negócio das empresas, contribuindo para que as vendas on-line crescessem, em 2020, 41% em relação ao ano anterior (Banhara, 2021), enquanto em 2021 o crescimento foi de 26,9%, movimentando R\$ 161 bilhões (Neotrust, 2022). Contudo, com a pandemia de Covid-19, a quantidade de transações do comércio eletrônico foi intensificada, além do aumento considerável no número de consumidores, devido às restrições impostas pelas medidas sanitárias de distanciamento social, a população foi direcionada a procurar novas formas de consumo (Cruz, 2021).

2.7 Gestão Financeira

A gestão nas organizações requer a tomada de decisões, o que implica na necessidade de diversas informações sobre os mais variados aspectos da empresa. O setor financeiro torna-se essencial, já que por ele passa significativa quantidade de informações sobre um negócio (Seleme, 2010).

Para o referido autor, a gestão financeira constitui-se como uma das importantes áreas de qualquer organização, tanto daquelas que possuem o lucro como objetivo, quanto daquelas sem-fins lucrativos. Ela permite que o gestor obtenha informações precisas e bem delineadas para solucionar problemas de ordem financeira e operacional da empresa. Isso devido à área estar diretamente ligada à alocação e captação de recursos.

As informações financeiras das organizações passam pelos demonstrativos contábeis. Esses são documentos de ordem contábil, relatórios extraídos da contabilidade após o registro de fatos essenciais para o conhecimento da verdadeira estrutura das empresas, que manifestam a situação da empresa em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Geralmente são elaboradas ao final do exercício social (Reis, 2003).

As demonstrações contábeis, segundo a Lei n. 6.404/1976, conhecida como Lei das Sociedades por Ações ou Lei S/A., devem obedecer aos critérios e formas expostas na legislação que define um conjunto mínimo de informações que devem ser disponibilizadas aos acionistas, o governo e a sociedade em geral.

De acordo com Braga (2009), as demonstrações contábeis básicas para divulgação externa são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício. São demonstrações complementares: Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados,

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Por ser uma valiosa fonte de informações sobre a situação e desempenho global da empresa esses documentos costumam ser cuidadosamente analisados por grande número de agentes externos, tais como: acionistas, analistas de mercado de capitais, fornecedores, instituições financeiras, debenturistas, grandes clientes, concorrentes, sindicatos, órgãos governamentais, dentre outros.

A elaboração das demonstrações contábeis tem outra finalidade, além de atender ao Governo, como já destacado. Isso porque sua análise detalhada permite extrair informações relevantes sobre a empresa, o cumprimento de seus objetivos e a possibilidade de realizar outros planos, por exemplo. Por isso, a análise de balanços ou demonstrativos vem ganhando cada vez mais enfoque.

Para Reis (2003), a análise de balanços ou análise dos demonstrativos contábeis consiste na comparação de valores isolados ou de grupos de valores constantes dos demonstrativos contábeis, com a finalidade de obter informações sobre a situação econômico-financeira da empresa ou sobre o ritmo de seus negócios. Trata-se de um instrumento que possibilita o gerenciamento da informação contábil pois, além da análise dos documentos, permite a criação de indicadores capazes de comprar os resultados organizacionais ao longo do tempo, ou com o de outras empresas do mesmo porte ou segmento.

Segundo Matarazzo (2008), o diagnóstico de uma empresa, quase sempre, começa com uma rigorosa análise de balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos e permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução desses problemas.

Na análise de balanços, segundo Padoveze (2000), o analista transforma os demonstrativos contábeis em indicadores, que buscam evidenciar as características das principais integrações existentes entre a situação patrimonial apresentada pelo balanço e a dinâmica da empresa representada. É possível, a partir desses indicadores, detectar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando, ainda, propor alternativas de ações.

Como regra geral, Gitman (2010) aponta que uma análise de demonstrativos contábeis deve englobar, no mínimo, o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). O primeiro deve ser analisado em um aspecto mais econômico, enquanto o segundo se manifesta sobre a situação financeira da organização. É importante ressaltar, conforme colocado por Braga (2009), que as técnicas de análise nem sempre fornecem respostas completas ou inquestionáveis.

Outro indicador importante, para ser analisado nas organizações, é o Ebitda, sigla que

representa os termos em inglês "*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*", ou, em português, lucro de uma empresa antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Rozenbaum, 2019). Trata-se de um indicador financeiro amplamente utilizado no mundo dos negócios, já que representa os lucros obtidos por uma organização antes de serem descontados os custos associados aos juros, impostos, depreciação e amortização. Em outras palavras, esse índice oferece uma visão mais ampla da performance operacional de uma empresa, ao excluir os fatores que não estão diretamente ligados à sua atividade principal (Kistner; Platt Neto, 2023).

A importância do Ebitda reside em proporcionar uma medida mais clara e objetiva da capacidade de geração de caixa de uma organização (Brown; Lafond; Macintyre, 2001). Ao eliminar os efeitos dos encargos financeiros, tributários e contábeis, o indicador oferece uma visão mais transparente da eficiência operacional do negócio, possibilitando comparar a performance de empresas de diferentes setores e tamanhos de forma mais equitativa, facilitando a análise e tomada de decisões estratégicas (Guillamon-Saori; Isidro; Marques, 2017).

Além disso, o Ebitda desempenha um papel crucial na avaliação de empresas em processos de fusões e aquisições. É um indicador que permite aos investidores avaliar o potencial de geração de caixa de uma empresa de forma mais direta, sem ser influenciado por fatores financeiros que podem não refletir a saúde real do negócio. Portanto, torna-se uma métrica valiosa na precificação de ativos e na determinação do valor de mercado de uma organização (Kistner; Platt Neto, 2023).

Dentro da organização, esse índice funciona como uma ferramenta de gestão para os executivos e stakeholders. Permite acompanhar de perto a eficiência operacional da empresa ao longo do tempo e comparar com períodos anteriores. Além disso, ajuda na identificação de áreas que necessitam de melhorias e na definição de estratégias para otimizar a performance financeira (Andrade; Murcia, 2019).

No entanto, é importante ressaltar que o Ebitda não deve ser considerado isoladamente. Ele deve ser analisado em conjunto com outros indicadores financeiros para uma compreensão completa da saúde financeira de uma organização (Moreira et al., 2014). Por exemplo, é crucial considerar a estrutura de capital, o fluxo de caixa e outros indicadores específicos do setor. Portanto, essa é uma ferramenta valiosa, mas deve ser utilizada em conjunto com outras métricas para uma avaliação abrangente e precisa do desempenho de uma empresa (Kistner; Platt Neto, 2023).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Existem diversas maneiras de categorizar uma pesquisa científica, o que é fundamental para estabelecer uma classificação precisa, assegurando a condução apropriada do estudo.

Uma das formas de categorização reside na natureza da pesquisa, indicando o nível de profundidade explorado, que pode variar desde uma análise superficial de um tópico até um estudo minucioso e detalhado. Outra forma refere-se à classificação da pesquisa baseando-se em seus objetivos, esclarecendo o tipo de resultado almejado, seja uma compreensão mais ampla de um tema ou uma investigação mais específica. Por fim, a pesquisa também pode ser categorizada de acordo com seus procedimentos, implicando na descrição das atividades realizadas para alcançar os resultados desejados. Essa categorização é valiosa na definição das etapas e/ou na escolha das práticas metodológicas para conduzir o estudo de forma eficiente.

Sendo assim, esta pesquisa pode ser classificada, quanto à natureza, como pesquisa qualitativa e quantitativa; quanto aos objetivos, como pesquisa analítica; e, quanto aos procedimentos técnicos, como pesquisa documental e estudo de caso.

Para Flick (2009), pesquisa qualitativa tem caracterização e conceituação própria, não podendo ser conhecida, apenas, como uma pesquisa não quantitativa. Visa abordar o mundo, entendendo e descrevendo os fenômenos sociais, dentro de seu ambiente e contexto, utilizando-se, para isso de inúmeros recursos, inclusive a pesquisa quantitativa. Ela analisa experiências de indivíduos ou grupos, experiências essas que podem estar relacionadas a histórias ou práticas, cotidianas ou profissionais, que podem ser tratadas analisando-se conhecimentos, relatos e histórias do dia a dia. Também examina interações e comunicações que estejam se desenvolvendo, baseando-se na observação e registro dessas práticas, bem como na análise do material disponível. Já a pesquisa quantitativa, segundo Dalfovo *et al.* (2008), é caracterizada pelo uso da quantificação, tanto na coleta, quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

Para esta dissertação, adotou-se o uso da análise qualitativa e quantitativa, para compreender e analisar o fenômeno da Transformação Digital dentro de empresas varejistas de capital aberto, no Brasil, o impacto dos investimentos em tecnologia e da tomada de decisões estratégicas no período de 2018 a 2022. Do ponto de vista quantitativo, a pesquisa abordou valores investidos, impacto nas organizações, tanto do ponto de vista de incremento no

faturamento, quanto de posicionamento estratégico no mercado, o que pode envolver uma ótica qualitativa, que sofre interferência da percepção da pesquisadora.

Essa forma de estudo é possível, tal como explicado por Creswell (2014), que explica que essas duas abordagens ao problema de pesquisa podem caminhar juntas, quando a pesquisa quantitativa ajuda a explicar os mecanismos ou ligações em teorias que fornecerem um quadro de tendências geral, associações ou relações experimentadas pelo objeto de estudo, dentro de um determinado contexto. Minayo (2006) complementa a explicação ao afirmar que essas duas abordagens de pesquisa não são incompatíveis e podem ser integradas num mesmo projeto. A pesquisa quantitativa pode ser conduzida pelo investigador a partir da escolha de um problema em particular a ser analisado em toda sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa. Além disso, a investigação qualitativa é a que melhor se alinha ao reconhecimento de situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos.

Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa analítica, que, segundo Thomas e Nelson (1996), são aquelas que envolvem o estudo e avaliação aprofundados de informações disponíveis na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno por estudar e expor a relação entre objeto e organização. Nesse sentido, esta dissertação enquadra-se nessa categoria de pesquisa analítica por estudar e avaliar profundamente um conjunto de dados relacionados às empresas objeto do estudo, visando explicar o contexto do fenômeno da Transformação Digital nas varejistas brasileiras, e o impacto da dos investimentos em tecnologia e da tomada de decisões estratégicas no período de 2018 a 2022.

Por último, quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental, fundamentada no estudo de caso. Pesquisa documental é aquela que utiliza, fundamentalmente, documentos que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, dados primários, que permitem a análise e reelaboração, de acordo com os objetivos da pesquisa (Gil, 2022). Já o estudo é a forma de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Envolve, ainda, um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Yin, 2005).

A partir desses conceitos, esta pesquisa está enquadrada como pesquisa documental, uma vez que utilizou, em sua análise, um conjunto de informações extraídas dos relatórios institucionais apresentados pelas organizações objeto da pesquisa, em suas plataformas virtuais de contato com o investidor e, portanto, disponíveis ao público em geral. Quanto ao estudo de caso, esse enquadramento deriva o estudo aprofundado da realidade de três empresas varejistas selecionadas, o que permite o exame detalhado dos fatos e análise dos dados para atendimento

dos objetivos proposto.

3.2 Objeto de estudo

O objeto deste estudo foi selecionado a partir da análise do *ranking* das 20 maiores varejistas que atuam no Brasil, conforme publicação da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), ano 2022, demonstrado na Figura 5:

Figura 5 - Ranking das 20 maiores varejistas que atuam no Brasil.

Posição	Varejista	Segmento
1º	Grupo Carrefour	Hipermercado
2º	Assaí	Hipermercado
3º	Magazine Luiza	Bens duráveis
4º	Via	Bens duráveis
5º	Americanas	Bens duráveis
6º	Raia Drogasil	Produtos farmacêuticos
7º	Grupo Boticário	Cosméticos, maquiagem e perfumaria
8º	Natura & Co	Cosméticos, maquiagem e perfumaria
9º	Grupo Mateus	Hipermercado
10º	Grupo Pão de Açúcar	Hipermercado
11º	Lojas Renner	Loja de departamentos
12º	Havan	Loja de departamentos
13º	Supermercados BH	Supermercados
14º	Drogaria São Paulo e Pacheco	Produtos farmacêuticos
15º	McDonald's	Alimentação rápida
16º	Muffato	Supermercado
17º	Comper Supermercados	Supermercado
18º	Cencosub Brasil (Bretas)	Supermercado
19º	Pague Menos	Produtos farmacêuticos
20º	Amazon	E-commerce, computação em nuvem, streaming e inteligência artificial

Fonte: Elaborado a partir dos dados expostos pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2022).

Por escolha da pesquisadora, optou-se por estudar as empresas que atuam no segmento de bens duráveis, sendo excluídas, portanto, as empresas que não atuam nesse ramo. Assim, foram selecionadas as organizações Magazine Luiza, Via Varejo e Americanas, em função de possuírem o mesmo tipo de negócio, que envolve o comércio de bens duráveis, negócios virtuais e plataformas *marketplace*. Todas também são de capital aberto e, por isso, são negociadas na B3 – Bolsa, Brasil, Balcão, sob os códigos MGLU3, VIIA3, AMER3, respectivamente, tendo o dever de apresentar ao público em geral, e seus *stakeholders*, em especial, todas as informações sobre seu negócio, bem como os demonstrativos financeiros em plataforma destinada aos investidores. Dessa forma, não foi necessário requerer autorização das organizações para realização desta pesquisa, já que os dados são públicos.

As Lojas Americanas (atualmente apenas Americanas) são uma rede de varejo fundada

em 1929, com origem no Rio de Janeiro (Bolzani, 2023). Ao longo de décadas de história, a empresa se estabeleceu como uma das maiores referências do varejo nacional. Atualmente é conhecida por sua ampla variedade de produtos, que abrange desde eletrônicos e artigos de moda até itens para casa, brinquedos, livros, dentre outros. Tem forte presença em todo o país, oferecendo aos clientes a conveniência das lojas físicas e a comodidade da plataforma on-line, garantindo uma experiência de compra flexível e acessível.

A Magazine Luiza é conhecida por sua trajetória de sucesso e por ser uma referência em inovação e empreendedorismo. Fundada em 1957, em Franca, interior de São Paulo, a empresa iniciou suas atividades como uma pequena loja de presentes. Ao longo dos anos, cresceu e se reinventou, transformando-se em um dos principais *players* do mercado varejista no Brasil. Atualmente, é conhecida por sua ampla variedade de produtos, preços competitivos e qualidade no atendimento ao cliente (Magazine Luiza, 2023a).

Seu sucesso decorre, em grande parte, da sua capacidade de se adaptar às mudanças do mercado e às demandas dos consumidores. Desde cedo, a Magazine Luiza investiu em tecnologia e inovação, estabelecendo-se como uma das pioneiras no comércio eletrônico no Brasil. Ao lançar seu *e-commerce* no início dos anos 2000, revolucionou o modo como as pessoas compravam produtos, ampliando sua presença para além das lojas físicas (Magazine Luiza, 2023a).

A Via Varejo é uma das maiores empresas de varejo do Brasil, reconhecida pela sua presença sólida no mercado e pela oferta diversificada de produtos e serviços. Fundada em 2010, a empresa surgiu como resultado da fusão entre as gigantes Casas Bahia e Ponto Frio, duas marcas relevantes do varejo brasileiro (Via RI, 2022a).

Atua, principalmente, nos segmentos de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, móveis, utilidades domésticas, informática, telefonia e outros produtos para o lar. Através de suas lojas físicas, plataformas de comércio eletrônico e aplicativos, a empresa oferece uma ampla gama de produtos das principais marcas nacionais e internacionais, atendendo às necessidades de diversos perfis de consumidores (Via RI, 2022a).

3.3 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada nos sites de “Relacionamento com os Investidores”, de cada uma das empresas selecionadas, sendo, respectivamente: Americanas (<https://ri.americanas.io/>); Magazine Luiza (<https://ri.magazineluiza.com.br/>); e Via Varejo (<https://ri.via.com.br/>).

Em cada um desses sites foi realizada uma pesquisa exploratória para identificar os relatórios existentes e que viessem a contribuir para atingir os objetivos propostos nesta dissertação. Os relatórios selecionados, portanto, apresentaram informações relacionadas aos anos de 2018 a 2022. A Figura 6 apresenta o conjunto de relatórios analisados nesta pesquisa:

Figura 6 - Relatórios analisados na elaboração desta pesquisa.

EMPRESA	RELATÓRIO
Magazine Luiza	Divulgação de Resultado 4T21 e 2021
	Divulgação de Resultado 4T20
	Divulgação de Resultados do 4º Trimestre de 2019 (em IFRS)
	Divulgação de Resultados do 4º Trimestre de 2018 (em IFRS)
	Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 1T23
	Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T22 e 2022
	Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T21 e 2021
	Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T20 e 2020
	Relatório de Teleconferência de Resultados 4T21 e 2021
	Relatório de Teleconferência de Resultados 4T19 e 2019
	Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T18 e 2018
Via Varejo	Release de resultados Via Varejo 1T23
	Resultados Via: 4T22
	Release de resultados Via Varejo 4T22
	Release de resultados Via Varejo 4T20
	Resultados Via Varejo 4T19
	Resultados 4ª trimestre de 2018 e 2018
Americanas	Relatório Anual 2018: B2W
	Relatório Anual 2020: Universo Americanas
	Relatório Anual Americanas 2021

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos resultados da pesquisa.

De posse desses relatórios, foram identificadas as seguintes informações: número de lojas físicas; número de clientes no e-commerce; número de *sellers* no marketplace; dados relacionados ao aplicativo (*m-commerce*); receita bruta total; receita das lojas físicas; receita dos canais digitais; lucro líquido auferido; Ebitda. Como apoio, foi utilizado o formulário que consta no Apêndice A.

Os dados foram transformados em figuras, tabelas e quadros, de maneira que, agrupados, permitissem sua análise ao longo do tempo delimitado (2018-2022) e contribuíssem para encontrar a resposta para os objetivos propostos no estudo. Nessa análise foram usados tanto recursos quantitativos, como estatística descritiva, por meio do cálculo de frequências relativa e absoluta, quanto análise qualitativa, que envolve a observação do fenômeno dentro de um contexto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Americanas

4.1.1 Surgimento e evolução da Americanas

As Lojas Americanas foram fundadas em 1929, por John Lee, Glen Matson, James Marshall, Batson Borger, de origem americana, além de Max Landesmann, austríaco. Em uma viagem de navio, com destino à Argentina, onde eles desejavam, inicialmente, sediar a empresa, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman, que os convidaram para visitar o Rio de Janeiro. Durante a visita, os fundadores estrangeiros perceberam que havia muitos profissionais do setor público com renda estável na cidade carioca. Contudo, com salários modestos, eles não eram atendidos pelas lojas até então existentes, que vendiam produtos caros e especializados. Decidiram, então, que o Rio de Janeiro era perfeito para lançamento do empreendimento, ofertando maior variedade de produtos, a preços baixos, para atender aquela população excluída do comércio vigente (Americanas Marketplace, 2021).

A primeira loja foi inaugurada em Niterói (RJ), com o slogan "menos de 2 mil réis", inspirado no modelo de “tudo por cinco ou 10 centavos” que fazia sucesso nos Estados Unidos. A grande aceitação do modelo de negócio fez com que as Lojas Americanas expandissem o número de lojas, que no final do primeiro ano já somavam quatro unidades, três no Rio e uma em São Paulo (Americanas Marketplace, 2021).

O negócio começou a prosperar e, em 1940, a empresa tornou-se uma sociedade anônima, abrindo assim seu capital. Em 1982, os principais acionistas do Grupo Garantia entraram na composição acionária de Lojas Americanas como controladores. Em 1994, concretizou-se uma *joint venture* com o nome de *Wal Mart Brasil S/A*, com participação de 40% das Lojas Americanas S/A, e 60% por parte da *Wal Mart Store Inc.* na composição do capital. Em 1997, o Conselho de Administração aprovou a venda total da participação de 40% na *joint venture* para o *Wal Mart Inc* (Huback, 2021).

A participação acionária das Lojas Americanas foi vendida em 1998 para a empresa 5239 Comércio e Participações S/A, subsidiária que controlava 23 lojas de supermercados pertencentes ao grupo Carrefour. Essa decisão decorreu do processo de consolidação do setor supermercadista no Brasil, que passava por um processo de transformação em função da chegada de grandes concorrentes internacionais, condição que exigia grandes investimentos para se posicionar no setor (Huback, 2021). A partir dessa decisão, o Conselho de Administração da Lojas Americanas decidiu focar o negócio naquilo que era seu foco inicial:

uma loja de descontos.

A Americanas S/A é listada na B3 S.A. e era negociada sob os códigos LAME3 (ações ordinárias) e LAME4 (ações preferenciais). Contudo, em janeiro de 2022, como parte da reestruturação societária, essas ações deixaram de ser negociadas e foram incorporadas ao código AMER3. A Figura 7 demonstra pontos importantes da evolução do preço dessas ações ao longo dos anos:

Figura 7 - Evolução do preço das ações AMER3, na B3.



Fonte: Elaborado com base em dados da Americanas (2023).

Observa-se, pelos dados apresentados na Figura 7, que os primeiros registros dessa ação indicam que em abril de 2005, o preço era de R\$ 15,18, chegando ao preço máximo em agosto de 2020, no valor de R\$ 126,00. Em 12 de janeiro de 2023, data da divulgação de déficit bilionário nos balanços da companhia e possível fraude, a cotação do papel caiu mais de 77% em um único pregão, chegando a custar R\$ 2,80. Desde então segue em tendência de baixo, custando R\$ 0,93 no início de outubro/2023.

4.1.2 Transformação Digital e Evolução tecnológica na Americanas

O processo de Transformação Digital da Americanas começou em novembro de 1999, com a comercialização de mercadorias pela internet, por meio da Americanas.com. Inicialmente o negócio era destinado apenas à cidade Curitiba/PR, visando checar as demandas e potenciais erros. Somente em fevereiro de 2000 o serviço foi expandido para todo o país (Americanas Marketplace, 2021).

O lançamento de uma plataforma para vendas on-line, em 2000, foi um marco, especialmente em função do alto investimento tecnológico necessário. Ao se posicionar em um novo ambiente, e estabelecendo um canal de interação diferenciado com seus clientes, a Americanas conseguiu, naquele momento, alcançar um diferencial. Porém, é importante destacar que nesse período inicial a Americanas.com era uma subsidiária da então Lojas Americanas, já que toda sua operação ocorria separadamente (Americanas Marketplace, 2021).

Ainda em 2000, a empresa recebeu uma capitalização de US\$ 40 milhões, referente à subscrição de seu capital para as empresas *Chase Capital Partners*, *The Flatiron Fund*, *AIG Capital Partners*, *Next International*, *Global Bridge Ventures* e *Mercosul Internet S/A* (Huback, 2021).

Em 2002, as vendas pelo site já representavam 8,7% das vendas totais da empresa. Em 2003, a Americanas.com tornou-se referência no *e-commerce* nacional, com uma base de clientes da ordem de um milhão de cadastros, o que representava cerca de metade dos consumidores brasileiros virtuais daquela época (Americanas Marketplace, 2021). De acordo com a B2W Companhia Digital, o ano 2004 consolidou o site como o maior portal de *e-commerce* do país, com três milhões de acessos e 110 mil itens ofertados. Continuando com o desenvolvimento tecnológico, em 2005, a *Shoptime* foi adquirida, agregando dois novos canais de vendas, pela televisão e catálogo que, mesmo não sendo dos mais modernos, adicionou uma nova base de clientes (Americanas Marketplace, 2021). Na sequência, em 2006, foi criada a Companhia Global do Varejo, conhecida como B2W, resultado da fusão da Americanas e a Submarino, resultando na atual Americana S/A, que dispôs de três sites de *e-commerce*: Americanas; *Shoptime*; e Submarino, tornando-se a maior empresa de comércio eletrônico da América Latina, de acordo com a informação apresentada pela própria empresa em seu site institucional (Americanas Marketplace, 2021).

Essas fusões geraram a necessidade de integração das atividades, para atender a evolução do consumidor e da própria tecnologia. Com isso, uma plataforma única foi desenvolvida para atender às demandas emergentes. Um *marketplace* foi desenvolvido, no qual a empresa passou a disponibilizar a seus parceiros sua expertise logística e de plataforma tecnológica, operacionalizando a distribuição de produtos em massa.

Em 2019, a Americana S/A adotou uma abordagem única na forma de atender seus clientes, também conhecida como Universo Americanas. Assim, a companhia ofereceu a seus consumidores plataformas física e digital, com um motor de inovação para acelerar os negócios e, em todas as suas frentes, buscando “realizar sonhos e atender as necessidades de consumo das pessoas” (Americanas Marketplace, 2021, p. 01).

Ainda em 2021, a *holding* concentrou as operações de lojas como Submarino, *Shoptime* e Soub! (Sou Barato), além da *fintech* Ame Digital, a plataforma de logística Let's e a Mais Aqui, que opera com crédito, seguros, cartões de conteúdos, serviços e venda assistida. Em 2022, foi fundada a Americanas Entrega, que oferece soluções para os parceiros do *marketplace* (Americanas Marketplace, 2021, p. 01).

Com isso, o histórico empresarial mostra que a Americanas tem foco no oferecimento de jornadas de consumo customizadas e convenientes a todos os perfis de clientes. Seu motor de inovação foi responsável por 10 fusões entre 2020 e 2021, voltadas para o incentivo do uso de novas tecnologias, bem como a entrada da empresa em novos negócios (Americanas RI, 2022).

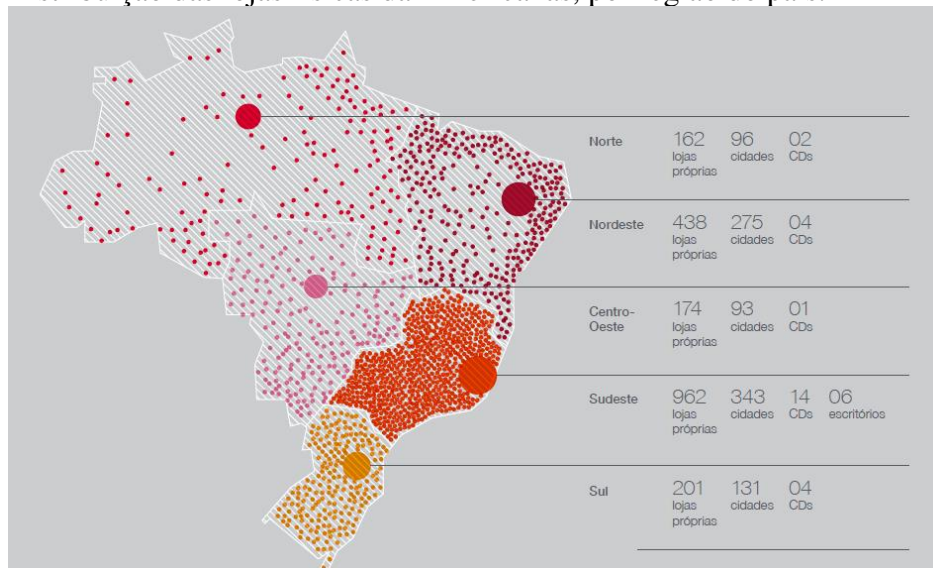
4.1.3 Operações de vendas na Americanas

As operações de vendas na Americanas acontecem por intermédio de lojas físicas, *e-commerce* (site) e aplicativo (app) desenvolvido para uso em dispositivos móveis, o que também pode ser chamado de *m-commerce*. A empresa denomina esse conjunto de recursos como “ecossistema” (Americanas RI, 2022, p. 16), combinando resultados e inovação tecnológica à disposição da sociedade e dos clientes.

A plataforma virtual da empresa informa que existem no país mais de 1.930 lojas físicas espalhadas no Brasil (Americanas, 2022a), distribuídas nas regiões² conforme a Figura 8.

² Na data de 26 de setembro de 2023, o último Relatório Anual disponível no site de Relacionamento com os Investidores da Americanas era o Relatório referente ao ano de 2021, publicado em 2022. Isso decorre do caso de fraude em análise, relacionado à empresa, que tornou-se público em janeiro de 2023. Com isso, os diversos relatórios da empresa estão passando por revisão e o Relatório Anual referente a 2022, cuja previsão de publicação era em 31 de agosto de 2023, foi postergado para o dia 31 de outubro de 2023. Por isso, não foi possível incluir informações mais recentes da empresa. Essas informações estão disponíveis no site de Relacionamento com o Investidor. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/calendario-de-eventos/>

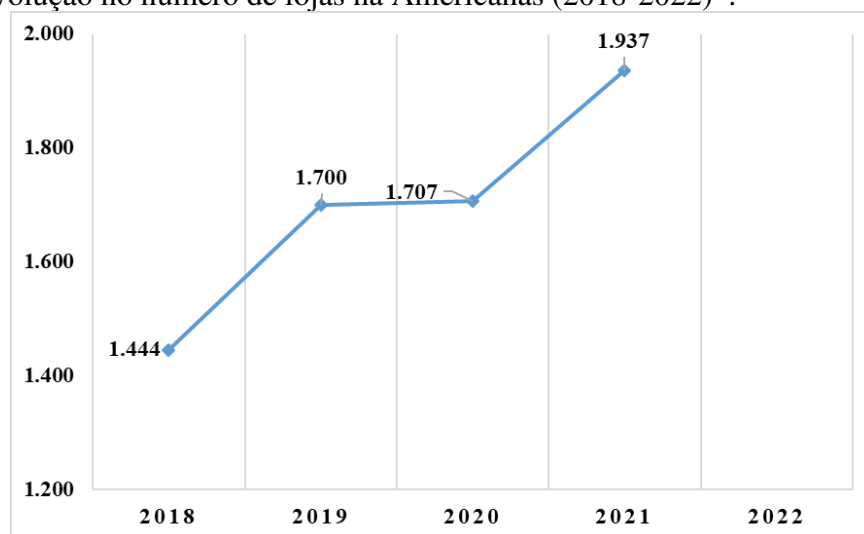
Figura 8 - Distribuição das lojas físicas da Americanas, por região do país.



Fonte: Relatório Anual Americanas (Americanas, 2022a, p. 15).

Observa-se, pela ilustração, que a grande maioria das lojas próprias está localizada na região Sudeste, num total de 962 lojas, seguida pela região Nordeste, com 438 lojas próprias. A região Sudeste também domina em relação ao número de centros de distribuição (CD), com 14 unidades, enquanto na região Nordeste e na região Sul há quatro CD em cada uma. O número de lojas físicas da Americanas evoluiu ao longo dos anos, conforme pode ser visualizado na Figura 9:

Figura 9 - Evolução no número de lojas na Americanas (2018-2022)*.



Fonte: Elaborado com base nos Relatórios Americanas (Americanas, 2019a; Americanas, 2019b; Americanas, 2021a; Americanas, 2022a).

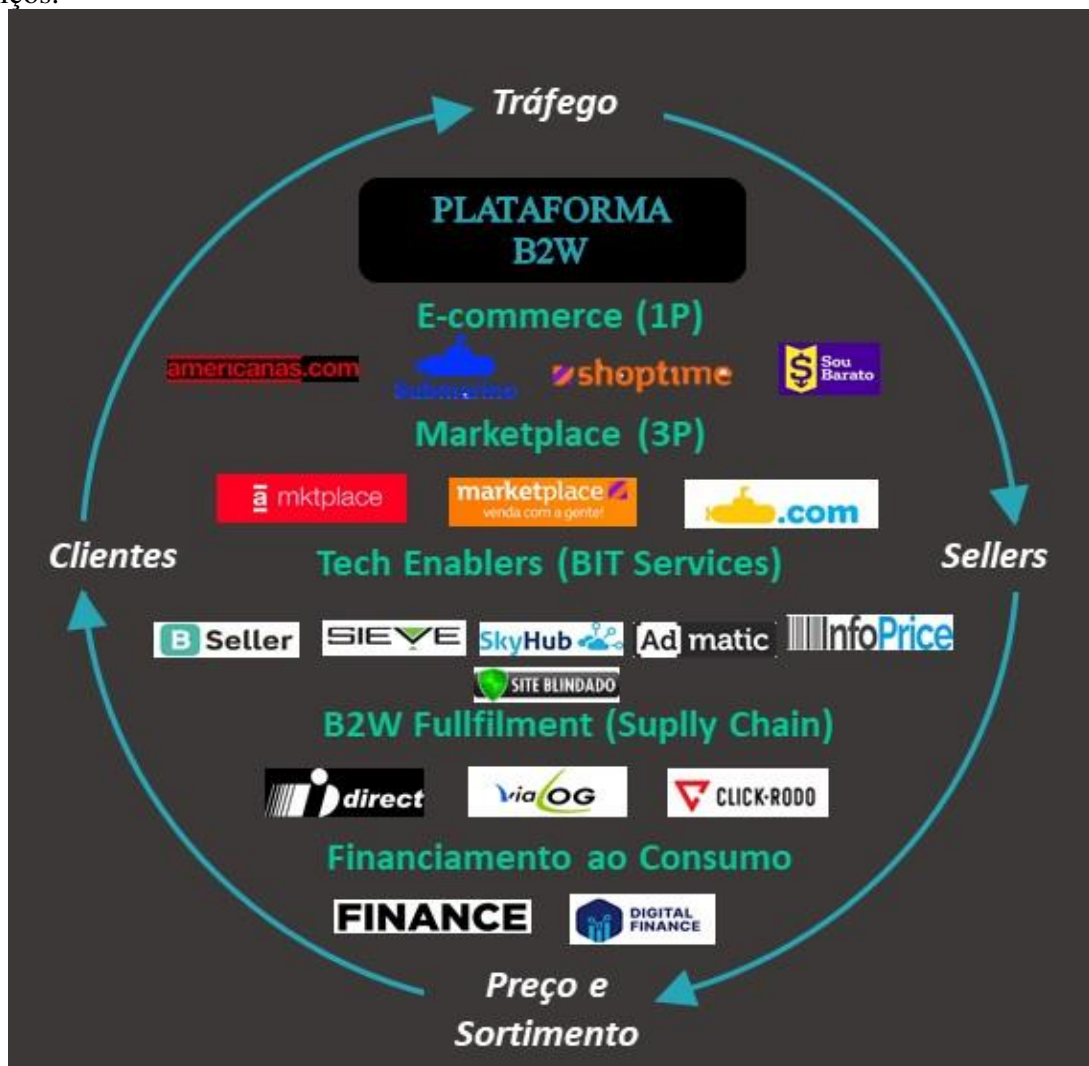
NOTA: * O Relatório Anual Americanas referente a 2022 tem previsão de divulgação em 31/10/2023, conforme dados da empresa, em função da revisão dos demonstrativos contábeis e processo de recuperação judicial. Por essa razão, não pode ser utilizado para ampliar a linha histórica dos dados.

A Figura 9 mostra que entre 2018 e 2022 houve um crescimento de 34,14% no número de lojas físicas da empresa em território nacional, passando de 1.444 lojas em 2018 para 1.937 em 2021.

O atendimento ao cliente nas lojas físicas segue ao padrão convencional do varejo, no qual o cliente dirige-se à loja, escolhe seus produtos, passa no caixa de *check-out* e realiza o pagamento. Cada loja pode conter de 15 mil a 60 mil itens, variando conforme seu porte e cidade na qual está instalada (Americanas, 2022a, p. 57).

Desde 2016, a Americanas se autodenomina como uma plataforma digital que conecta pessoas, negócios, produtos e serviços. A Figura 10 esboça esse conceito, englobando as diversas marcas sob a denominação Americanas.

Figura 10 - Americanas é uma plataforma digital que conecta pessoas, negócios, produtos e serviços.



Fonte: Relatório Americanas (2016, p. 06).

Tal como visto no histórico de desenvolvimento tecnológico, a plataforma para vendas on-line foi lançada no ano 2000 (Americanas Marketplace, 2021). E, atualmente, conforme dados de 2022, além dos produtos da própria empresa, que atende mais de 53 milhões de clientes, também tem parcerias marketplace com mais de 149 mil *sellers*, no final de 2022 (Americanas, 2022a).

Dados apresentados nos relatórios organizacionais mostram a evolução dos números da empresa, relacionados aos negócios virtuais, seja por *e-commerce* ou app, conforme demonstrados na Tabela 1:

Tabela 1 - Evolução dos números da Americanas, relacionados aos negócios virtuais, por e-commerce ou app (2018-2022).

Ano	Cliente no <i>e-commerce</i>	Número de <i>sellers</i> no marketplace	Dados do app
2018	*	21,9 mil	*
2019	*	46,8 mil	6,5 milhões de downloads
2020	46 milhões	87,2 mil	12 milhões de usuários ativos
2021	51 milhões	122 mil	*
2022	53 milhões	149 mil	21 milhões de downloads

Fonte: Elaborado com base nos resultados apresentados nos Relatórios Americanas (Americanas, 2019b; Americanas, 2020c; Americanas, 2021b; Americanas, 2021c; Americanas, 2022b; Americanas, 2022c).

NOTA: * Dados não encontrados nos Relatórios Anuais dos respectivos anos.

A Tabela 1 apresenta dados importantes que permitem inferir sobre a evolução do comércio virtual da Americanas, seja pelo *e-commerce* ou pelo app. Dados relacionados ao número de clientes no e-commerce só começam a ser demonstrados a partir de 2019, e, desde então, apresenta crescimento, sendo que em 2019 eram 46 milhões de clientes, e em 2022 esse número era de 53 milhões. O número de *sellers*³ cresceu 580,36% no período analisado, partindo de 21,9 mil *sellers* em 2018, para 149 mil *sellers* em 2022. Esse número mostra o empenho da organização em fortalecer suas plataformas de vendas on-line, o que pode ser avaliado por esses dados, tanto em número de clientes, quanto em número de parceiros que as utilizam para o comércio virtual. Quanto ao número de downloads e usuários no app, as informações ainda não são similares. Enquanto em 2019 e 2022 foram apresentados o número de downloads do aplicativo, em 2020 foi apresentado o número de usuários ativos.

Os números, portanto, mostram que houve uma evolução crescente e significativa nos

³ O seller é um vendedor em um marketplace, um parceiro de negócio que utiliza da infraestrutura tecnológica de uma empresa para também ofertar seus produtos e/ou serviços aos clientes finais.

números da empresa, seja em número de clientes no *e-commerce* ou, especialmente, de parceiros de negócios.

Em 2020, a B2W anunciou o uso da inteligência artificial nas Lojas Americanas, por meio de estratégias para atendimento ao cliente. Adotou-se o uso de uma assistente virtual dotada de inteligência artificial para conversar com compradores de forma mais natural e antecipar suas necessidades no processo de pós-venda.

4.1.4 Análise dos resultados da Americanas, a partir do uso da tecnologia de 2018 a 2022

A combinação dos negócios da Americanas teve início com a incorporação das operações das Lojas Americanas pela B2W Digital, sendo que a nova companhia passou a ser chamada de AMERICANAS S.A., que atua com uma estrutura operacional integrada. Juntamente com essa integração foi criado o Comitê de Combinação do Negócio, responsável por definir a direção, tomar decisões críticas e acompanhar o progresso das frentes de integração, atuando em pilares liderados pelos *Chief Executive Officer* (CEOs) da organização (Americanas RI, 2022).

Com essa incorporação houve mudanças significativas na forma como os Relatórios Anuais da empresa passaram a ser emitidos. Inicialmente destaca-se a apresentação das informações relacionadas à receita bruta. Entre 2018 e 2019, a empresa emitiu informações sobre a Receita Bruta total, sem distinção entre aquela que foi gerada por lojas físicas e canais virtuais. Somente a partir de 2020 houve a separação entre receita bruta gerada por lojas físicas e receita bruta gerada pelos canais virtuais.

Entretanto, mesmo havendo separação da receita bruta em 2020 e 2021, o lucro bruto apresentado foi o total, sem distinção entre os segmentos físicos e virtuais. Além disso, cabe ressaltar novamente que o Relatório Anual de 2022 está suspenso, em virtude do processo de apuração de fraude e recuperação judicial pelo qual a empresa passa⁴. Os dados relacionados ao Ebitda (lucro de uma empresa antes de juros, impostos, depreciação e amortização) podem ser vistos na Tabela 2:

⁴ O processo de recuperação judicial corre no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, sob o número: 0803087-20.2023.8.19.0001.

Tabela 2 - Receita bruta total e lucro líquido total da Americanas, entre 2018 e 2022* (em Reais).

INFORMAÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Receita Bruta Total	8,04 bi	18,6 bi	25,6 bi	32,1 bi	*
<i>Lojas Físicas</i>	**	**	12,2 bi	13,0 bi	*
<i>Canais Digitais</i>	**	**	13,4 bi	19,1 bi	*
<i>Atacado</i>	***	***	***	***	*
Lucro Líquido	380 mi	704 mi	315 mi	731 mi	*
EBITDA	412 mi	626 mi	782 mi	2,06 bi	*

Fonte: Elaborado com base nos resultados apresentados nos Relatórios Americanas (Americanas, 2019a; Americanas, 2022a).

NOTA: Bi – Bilhões de Reais / Mi – Milhões de Reais. * O Relatório Anual Americanas referente a 2022 tem previsão de divulgação apenas em 31/10/2023, conforme dados apresentados pela empresa, em função da revisão dos demonstrativos contábeis e processo de recuperação judicial. ** Até 2019 não havia segmentação das informações de Receita Bruta Total entre rede física e rede virtual. Isso foi evidenciado apenas a partir do Relatório Anual de 2020, divulgado em 2021, quando houve incorporação da Lojas Americanas e B2W. *** Não foram encontradas informações relacionadas a vendas no atacado.

Observa-se que entre 2020 e 2021, houve um crescimento na receita bruta, tanto da rede física, quanto da rede virtual, de R\$ 25,6 bilhões para R\$ 32,1 bilhões, o que corresponde a uma alta de 25,39%. Enquanto a receita da rede física cresceu 6,97%, de R\$ 12,2 bilhões em 2020, para R\$ 13,0 bilhões em 2021, a receita da rede virtual cresceu 41,87%, saindo de R\$ 13,4 bilhões em 2020, para R\$ 19,1 bilhões em 2021. Importante ressaltar que esses anos (2020 e 2021) representam o auge da pandemia da Covid-19, período no qual as pessoas ficaram em casa e concentraram suas compras em meios virtuais.

Quanto ao lucro líquido, ele cresceu no período específico o índice 132,06%, chegando a R\$ 731 milhões em 2021, frente ao valor de R\$ 315 milhões em 2020. Entretanto, não é possível distinguir quanto desse lucro refere-se às vendas na rede física e quanto à rede virtual, uma vez que os relatórios organizacionais não contemplam tal informação.

Quanto ao Ebitda, houve um crescimento contínuo e expressivo no período estudado, especialmente entre 2020 e 2021, o que representa um crescimento de 163,42% em relação ao ano anterior. Relevante destacar que esse período corresponde à fusão entre Americanas e B2W, que foi divulgada na imprensa em 28 de abril de 2021, portanto, o aumento no Ebitda de uma nova composição organizacional, resultado da fusão de duas grandes organizações, era esperado, tal como mostrado na ilustração.

Assim, os dados reforçam que até 2020 não havia distinção da receita da Americanas, entre lojas físicas e virtuais, o que só foi evidenciado a partir dos demonstrativos financeiros de 2020, quando as receitas foram bem próximas. A partir de 2021, há um distanciamento das receitas, sendo que aquelas geradas pelos canais virtuais evoluíram 42,53% entre 2020 e 2021,

enquanto, no mesmo período, as receitas das lojas físicas evoluíram apenas 6,55%.

Outro fator relevante a ser destacado é a ausência de relatório referente a 2022, o que poderia confirmar, ou não, a tendência desses dados. Novamente expõe-se que o Relatório Anual Americanas 2022 tem previsão de divulgação apenas para a data de 31 de outubro de 2023, em função do processo de apuração de possível fraude e de recuperação judicial pelo qual a empresa passa.

Quanto aos valores investidos em tecnologia pela Americanas, foram encontrados os seguintes dados:

Em 2018, a Americanas investiu o total de R\$ 949,2 milhões que foram destinados a aberturas de novas lojas, reformas da rede de lojas, atualização tecnológica, operações e outros. Deste total, as notas explicativas do Relatório de Demonstrações Financeira Padronizadas 2018 (Americanas, 2019c, p. 34) indicam que 15%, ou seja, R\$ 139,5 milhões, foram destinados exclusivamente à tecnologia.

Em 2019, as informações contidas nas notas explicativas do Relatório de Demonstrações Financeira Padronizadas 2019 apontam que entre 2007 e 2019, a empresa investiu R\$ 5,4 bilhões em tecnologia, logística e gente (Americanas, 2020a, p. 27), sem apresentar detalhamento desses investimentos ou percentuais destinados a cada área.

Em 2020, a Americanas declarou na conta contábil Investimentos o valor de R\$ 108,847 milhões (Americanas, 2021c, p. 11). Nas Notas Explicativas (Americanas, 2021c, p. 109-1100, constam as informações de que os valores foram destinados à aquisição de ágio na aquisição de investimentos; direito de uso de software; direito de uso de lavra, desenvolvimento de web site e sistema, dentre outros.

Em 2021, seguindo a mesma metodologia de divulgação do ano de 2020, a organização declarou na conta contábil Investimentos o valor de 8,558 milhões (Americanas, 2022c, p. 11), com explicações idênticas àquelas apontadas para o ano de 2020, ou seja, segundo as Notas Explicativas (Americanas, 2022c, p. 109-110), os valores foram destinados à aquisição de ágio na aquisição de investimentos; direito de uso de software; direito de uso de lavra, desenvolvimento de web site e sistema, dentre outros.

A partir da análise desses dados, pode-se inferir que a organização, ao longo dos anos, investe em tecnologia sob diversas perspectivas, seja na reforma de lojas, desenvolvimento de web sites ou na aquisição de investimentos, ou seja, novas empresas. Contudo, não é possível apontar o valor exato de investimento destinado à Transformação Digital de 2019 a 2021.

4.2 Magazine Luiza

4.2.1 Surgimento e evolução da Magazine Luiza

A empresa começou suas atividades em novembro de 1957, quando o casal, Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, adquiriu uma pequena loja de departamentos, chamada “A Cristaleira”, de 500m², localizada em Franca, São Paulo. Adotou o nome de Magazine Luiza em virtude de um concurso cultural realizado por uma rádio local, no qual os clientes puderam escolher o novo nome. Ali já começava a grande interação do Magazine com seu público (Magazine Luiza, 2023a).

Em 1966, dois novos sócios ingressaram na empresa, Maria Trajano Garcia e Wagner Garcia, irmã e cunhado, respectivamente, da Luiza Trajano. Nesse período, também foi implementada a primeira sede administrativa da organização. Em 1974, houve uma reinauguração, em virtude da ampliação da loja para mais de 5.000m², e o ingresso de mais três sócios, Wagner Garcia Júnior, Onofre de Paula Trajano e Luiza Helena Trajano, sendo essa sobrinha do casal empreendedor. Ainda em 1974, foram adquiridas as Lojas Mercantil dos municípios de Franca, Igarapava e Barretos, todas no estado de São Paulo (SP) (Magazine Luiza, 2023a).

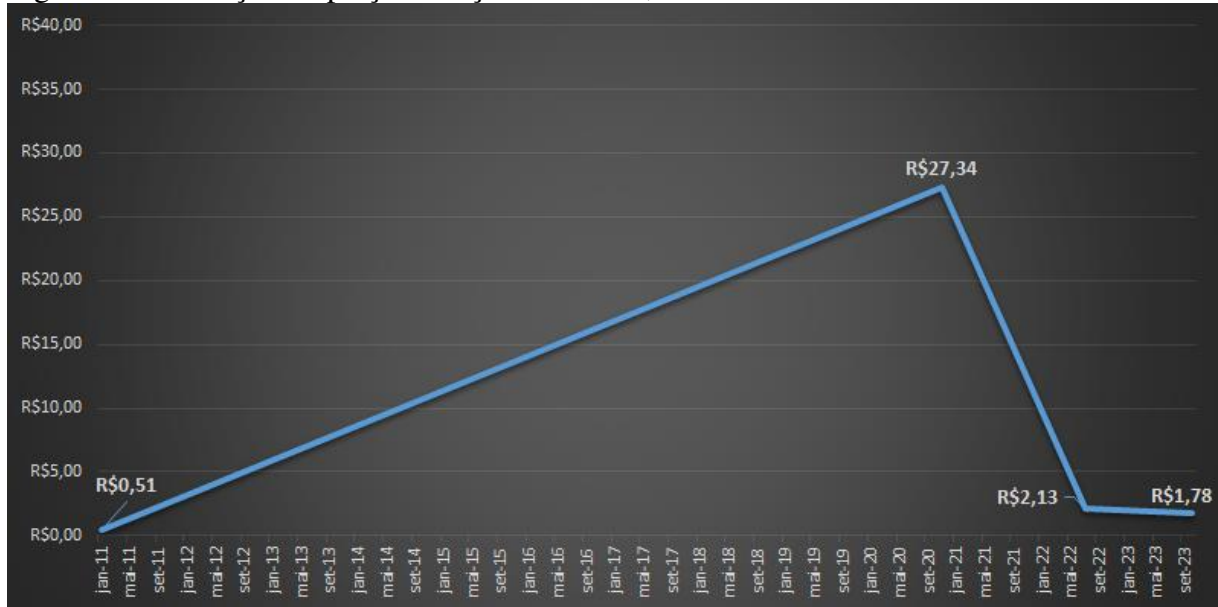
As tendências mercadológicas e varejistas dos anos de 1980 foram percebidas pela empresa, tanto que ela se tornou uma das pioneiras na implementação de sistemas de computação em suas lojas e sistemas automatizados no seu primeiro centro de distribuição, situado em Ribeirão Preto/SP. Nessa mesma década, expandiu seus negócios para abranger também Minas Gerais (Magazine Luiza, 2023a).

Em 1991, ocorreu a criação da Holding LTD, representando um passo importante na expansão e desenvolvimento do Magazine Luiza. Ainda nesse mesmo ano, Luiza Helena Trajano assumiu o cargo de presidente do grupo, comandando, assim, novas aquisições. Em 2003, o grupo adquiriu as Lojas Líder, em Campinas/SP, Rede Wanel, em Sorocaba/SP, e criou 60 pontos de venda integrados; adquiriu as Lojas Arno, Lojas Base, Kilar e Madol, todas no Rio Grande do Sul (RS), abriu lojas nos estados de Santa Catarina (SC) e Paraná (PR), além de adquirir as Lojas Maia na região Nordeste do país, Lojas do Baú da Felicidade e Época Cosméticos (Jacques *et al.*, 2021).

Todo esse crescimento expressivo se consolidou em 2011, quando a organização abriu seu capital na bolsa de valores brasileira, por meio de mais de 22 milhões de ações ordinárias. A Figura 11 mostra alguns pontos principais da evolução do preço da ação, como o preço

inicial do IPO (do inglês *Initial Public Offering* ou “Oferta Pública Inicial”), o preço máximo, atingido em novembro de 2020, e o valor em julho de 2022:

Figura 11 - Evolução do preço das ações MGLU3, na B3.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos resultados apresentados nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2023b).

A Figura 11 ilustra que o preço inicial das ações foi de R\$ 0,51, em 06 de maio de 2011; chegando ao ponto máximo em 06 de novembro de 2020, no valor de R\$ 27,34. Desde então, os valores recuaram para R\$ 2,13 em julho de 2022 e R\$ 1,78 em outubro de 2023.

Observa-se, pela linha traçada, que após o IPO houve grande valorização das ações, atingindo seu pico máximo nove anos após seu lançamento. Contudo, na sequência, as ações foram perdendo valor, custando atualmente, cerca de 6,5% daquilo que valia em seu ponto máximo.

4.2.2 Transformação Digital e Evolução tecnológica no Magazine Luiza

As lojas virtuais foram incorporadas aos negócios da varejista em 1992, quando os vendedores começaram a apresentar os produtos aos clientes via dispositivos móveis e computadores nas lojas físicas, sem a necessidade de expor as mercadorias em estoques. O processo ocorria da seguinte forma: o vendedor, na loja física, oferecia ao cliente todos os produtos disponíveis, tanto na loja física, quanto nos canais virtuais então disponíveis, utilizando, para isso, computadores. Em 1999, criou seu próprio site e em 2013, uma loja tecnológica, no Shopping Iguatemi, de Ribeirão Preto, na qual expunha seus produtos de forma interativa (Jaques *et al.*, 2021). Em 2014, criou o LuizaLabs, um laboratório de Tecnologia e

Inovação, dentro do núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, com o objetivo de criar produtos e serviços com foco no varejo, oferecendo aos clientes mais benefícios e uma melhor experiência de compra (Magazine Luiza, 2021). Em 2015, lançou o aplicativo *Mobile Vendas*, em 180 lojas (Jaques *et al.*, 2021).

Um dos projetos desenvolvidos pelo LuizaLabs é o Bob, que é um aplicativo de Big Data que mudou a forma de lidar com conteúdo customizado no Magazine Luiza, alavancando as vendas e aprimorando a experiência do consumidor. O conceito básico do sistema de recomendação é que ele seja quase um assistente de compra e ajude o cliente a escolher o melhor produto para ele. O diferencial da plataforma Bob são as comunidades, que permitem identificar o impacto da recomendação de determinada pessoa, seja de uma compra, sugestão ou avaliação de produto, dentro de sua rede de amigos (Synexx, 2022). Assim, o Bob é responsável pelas recomendações de produtos do *magazineluiza.com*, entregando também sugestões de compras por *e-mail* e redes de display (Felix; Tavares; Cavalcante, 2018).

Além do desenvolvimento tecnológico, a Magazine Luiza também estabeleceu parcerias importantes que contribuíram para que ela se tornasse uma das grandes varejistas do país, de acordo com o site institucional da empresa. Em 2001, se associou ao Itaú/Unibanco, criando a Financeira Luiza Cred. Em 2005, criou a Luiza Seg, empresa de seguros hospitalar, odontológico, residencial e de vida em parceria com a Cardif. No ano seguinte, em 2006, em parceria com o *Google*, criou canal no YouTube para demonstração de seus produtos. Em 2012, em parceria com a operadora de telefonia Claro, ofereceu promoções e acesso gratuito às redes sociais com o Chip Luiza.

Em 2015, consta o desenvolvimento do movimento *#abraceonovo*, no qual a empresa pautou sua Transformação Digital em pilares, sendo eles: (1) inclusão digital; (2) digitalização das lojas físicas; (3) multicanalidade; (4) transformação do site em plataforma digital; (5) cultura digital (Magazine Luiza, 2016). A partir de 2015, a empresa também aumentou o sortimento de produtos oferecidos e a malha de distribuição multicanal, colocando à disposição das lojas físicas todo o sortimento disponível no *e-commerce*. Nessa época, mais da metade das vendas on-line já eram entregues pelo CD mais próximo do cliente. Além disso, o fortalecimento da malha de distribuição fortaleceu a estratégia de entrega multicanal, na qual os veículos responsáveis pelo transporte eram compartilhados para entrega de produtos comprados nas lojas físicas e/ou para compras realizadas em site de *e-commerce* (Magazine Luiza, 2017).

Todos esses números mostram que se trata de uma das principais redes varejistas de bens duráveis, amplamente presente em 16 estados do país e voltada para classes populares.

Tem uma base de clientes composta por mais de 36 milhões de pessoas cadastradas, atendidas em mais de 700 lojas, com 24 mil funcionários e oito centros de distribuição (Felix; Tavares; Cavalcante, 2018). Além disso, o próprio desenvolvimento da rede foi apoiado na aquisição de lojas e na Transformação Digital.

A inovação tecnológica é uma prática contumaz no Magazine Luiza. Foi pioneira, em 1992, no desenvolvimento de lojas on-line, por meio de terminais multimídia nas lojas, permitindo que os clientes adquirissem produtos que não estavam expostos nas lojas físicas, a partir do auxílio de um vendedor. Atualmente, o *e-commerce* está totalmente integrado aos negócios, oferecendo milhares de produtos aos consumidores, em qualquer local do país (Felix; Tavares; Cavalcante, 2018).

De acordo com o *marketplace* do Magazine Luiza, a própria empresa reconhece que sua principal estratégia é a Transformação Digital do varejo brasileiro. No último ciclo de gestão, vem se transformando em uma empresa de varejo que possui uma plataforma digital em uma empresa digital, que possui pontos físicos. Com isso, estão sendo consolidadas operações multicanais. Seu próximo objetivo é proporcionar aos parceiros toda a sua infraestrutura digital, sendo o sistema operacional para o varejo brasileiro (Felix; Tavares; Cavalcante, 2018).

A atuação da empresa no *marketplace*, oferecendo a seus parceiros (*sellers*) uma ferramenta desenvolvida para eles colocarem os produtos em posição de destaque dentro da plataforma de *marketplace* do Magazine Luiza, também é uma iniciativa de sucesso: em março/2022, o número de *sellers* aumentou mais de 200%, passando de 56 mil para 170 mil. Ao integrarem seus estoques ao ecossistema da empresa, para atender tanto os pedidos realizados nas lojas físicas, quanto no *e-commerce*, contribuem para que a Magazine Luiza rapidamente se transforme num *one-stop-shop*, em uma loja de todas as coisas (Magazine Luiza, 2023a).

A atual estratégia do Magazine Luiza está amparada na Transformação Digital, conforme é apontado no seu site de Relacionamento com o Investidor:

A principal estratégia da Companhia é a Transformação Digital do varejo brasileiro. Nosso objetivo no último ciclo foi 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. Conseguimos digitalizar o Magalu, possuindo hoje uma verdadeira operação multicanal consolidada. Nosso próximo objetivo é levar toda a nossa infraestrutura digital para os milhares de *sellers* e vendedores neste país, sendo o sistema operacional para o varejo brasileiro. Nosso desejo é digitalizar o Brasil (Magazine Luiza, 2023a, p. 01).

Assim, a empresa trata a digitalização como algo intrínseco ao seu negócio e todas as ações orbitam em volta dessa estratégia.

4.2.3 Operações de vendas no Magazine Luiza na atualidade

Da mesma forma que ocorre na varejista Americanas, no Magazine Luiza as vendas também acontecem por intermédio de lojas físicas, *e-commerce* (site) e aplicativo (app) desenvolvido para uso em dispositivos móveis. Sua estrutura também é chamada de “ecossistema Magalu”, conforme Figura 12.

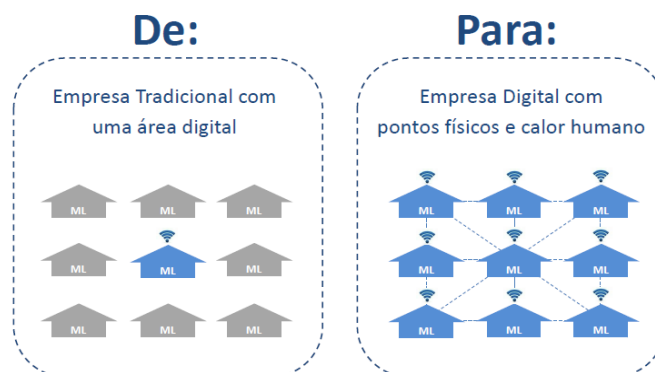
Figura 12 - Ecossistema do Magazine Luiza.



Fonte: Relatório de Teleconferência 4T22 e 2022 (Magazine Luiza, 2023c, p. 35).

Além do ecossistema Magalu, a empresa se posiciona como uma empresa digital, que possui pontos físicos e pessoas, também chamadas de calor humano, conforme refletido na Figura 13.

Figura 13 - Movimento #abraceonovo do Magazine Luiza, com seu posicionamento frente à transição digital.

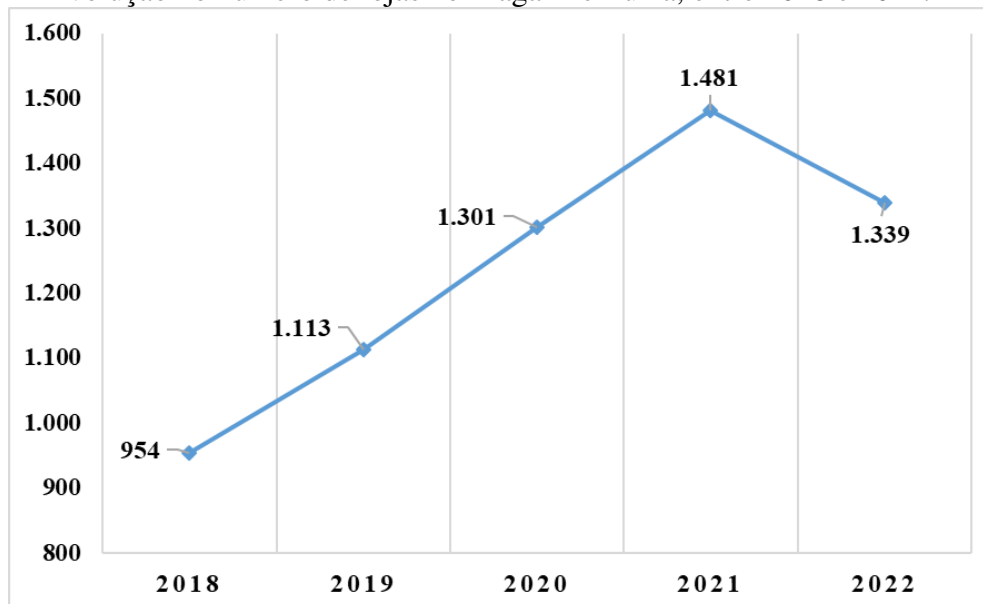


Fonte: Relatório Magazine Luiza de Teleconferência de resultados 4T15 e 2015 (2016, p. 13).

Assim, o Magalu deixa de ser uma empresa tradicional, que também atua em uma área digital, para ser uma área digital, que tem como diferencial a existência de um local físico e o

atendimento humanizado realizado por pessoas, O número de lojas físicas do Magazine Luiza evoluiu ao longo dos anos, conforme pode ser visualizado na Figura 14:

Figura 14 - Evolução no número de lojas no Magazine Luiza, entre 2018 e 2022.



Fonte: Elaborado com base nos dados apresentados nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2019a; Magazine Luiza, 2020a; Magazine Luiza, 2021a; Magazine Luiza, 2022a; Magazine Luiza, 2023c).

A Figura 14 mostra que entre 2018 e 2022 houve um crescimento de 40,35% no número de lojas físicas da empresa em território nacional, passando de 954 lojas em 2018 para 1.339 em 2022.

Esse crescimento, ainda que inicialmente possa contradizer o processo de Transformação Digital, coaduna com o ecossistema Magalu (Figura 12) e com o movimento #abraceonovo (Figura 13), quando a organização se posiciona com uma empresa digital que também oferece pontos físicos de atendimento e atendimento humano feito por pessoas. Além desse posicionamento, as lojas físicas do Magalu também são utilizadas para atividades além da tradicional venda de varejo, na qual o cliente dirige-se à loja, escolhe seus produtos, passa no caixa de *check-out* e faz o pagamento. Dentro de cada loja física o cliente também tem acesso a todos os produtos disponíveis nos canais virtuais da organização, conforme foi apresentado no Relatório de Resultados da Organização de 4T17 (Magazine Luiza, 2018), que diz que os produtos dos *sellers* também poderão ser comercializados pelos vendedores do Magalu, dentro das lojas, por meio de dispositivos móveis, podendo ser, inclusive, retirados pelos clientes em uma das lojas físicas existentes.

Inclusive, as lojas físicas do Magalu tornaram-se ponto de retirada de encomendas dos consumidores, das compras virtuais do marketplace. No Relatório de Resultados

Organizacionais 1T23 (Magazine Luiza, 2023d), 577 lojas físicas estão habilitadas para esse processo, tornando-se *shoppable distribution centers* – centros avançados de distribuição e experiência, contribuindo, portanto, para tornar o marketplace multicanal, além de encerrar a discussão que já existiu de que lojas físicas não seriam viáveis financeiramente com a implementação da tecnologia e vendas virtuais, conforme já estava previsto em relatórios do ano de 2017 (Magazine Luiza, 2017).

A ascensão do comércio eletrônico, particularmente exacerbada pela pandemia de Covid-19, levantou questionamentos sobre a viabilidade das lojas físicas na atualidade (Gomes; Fernandes, 2021). No entanto, é importante considerar que as lojas físicas ainda desempenham um papel crucial no ecossistema de varejo. Pesquisas mostram que muitos consumidores preferem a experiência sensorial e interativa proporcionada pelas lojas físicas, como a capacidade de tocar e experimentar produtos antes de fazer uma compra. Além disso, a presença física também oferece vantagens em termos de credibilidade e construção de relacionamento com o cliente, aspectos que podem ser menos tangíveis no ambiente on-line (Verhoef *et al.*, 2015).

Contrariamente ao senso comum, de que o comércio eletrônico substituirá completamente o comércio tradicional, evidências sugerem que uma abordagem omnicanal, que integre experiências de compra on-line e off-line, é mais eficaz para atender às diversas necessidades e preferências dos consumidores (Bell *et al.*, 2018). Ainda segundo os autores, essa estratégia não apenas permite que os varejistas alcancem um público mais amplo, mas também oferece aos consumidores a flexibilidade de escolher entre diferentes modos de compra, coleta e entrega, otimizando a experiência do consumidor.

Portanto, longe de serem obsoletas, as lojas físicas continuam a ser um componente vital de uma estratégia de varejo bem-sucedida. Dessa maneira, a organização promove a Transformação Digital, inclusive utilizando-se de sua estrutura física como elemento de diferenciação, apoio e até retirada das encomendas compradas por intermédio dos canais virtuais.

A plataforma foi lançada em 1999. Atualmente, além dos produtos da própria empresa, que atende mais de 45 milhões de clientes, também tem parcerias marketplace com mais de 281 mil *sellers*, segundo o Relatório de Resultados 1T23 (Magazine Luiza, 2023d).

Os relatórios organizacionais mostram o uso da tecnologia virtual começou na empresa em 1992, com os vendedores apresentando os produtos aos clientes via dispositivos móveis, independentemente da existência do produto na loja física. Em 1999, criou o site de *e-commerce* e em 2013 uma loja tecnológica, que expunha seus produtos de forma interativa. O app mobile

de vendas surgiu em 2015, o que contribui para fomentar o marketplace (Jaques *et al.*, 2021).

Dados extraídos desses mesmos relatórios organizacionais mostram a evolução dos números da empresa, relacionados aos negócios virtuais, por *e-commerce* ou app, conforme demonstrados na Tabela 3:

Tabela 3 - Evolução dos números do Magazine Luiza, relacionados aos negócios virtuais, por e-commerce ou app.

Ano	Cliente no <i>E-Commerce</i>	Número de <i>sellers</i>	Dados do App
2018	17 milhões	3,3 mil	26 milhões de downloads
2019	25 milhões	15 mil	20 milhões de usuários
2020	33 milhões	47 mil	33 milhões de usuários
2021	37 milhões	142 mil	37 milhões de usuários
2022	45 milhões	260 mil	45 milhões de usuários

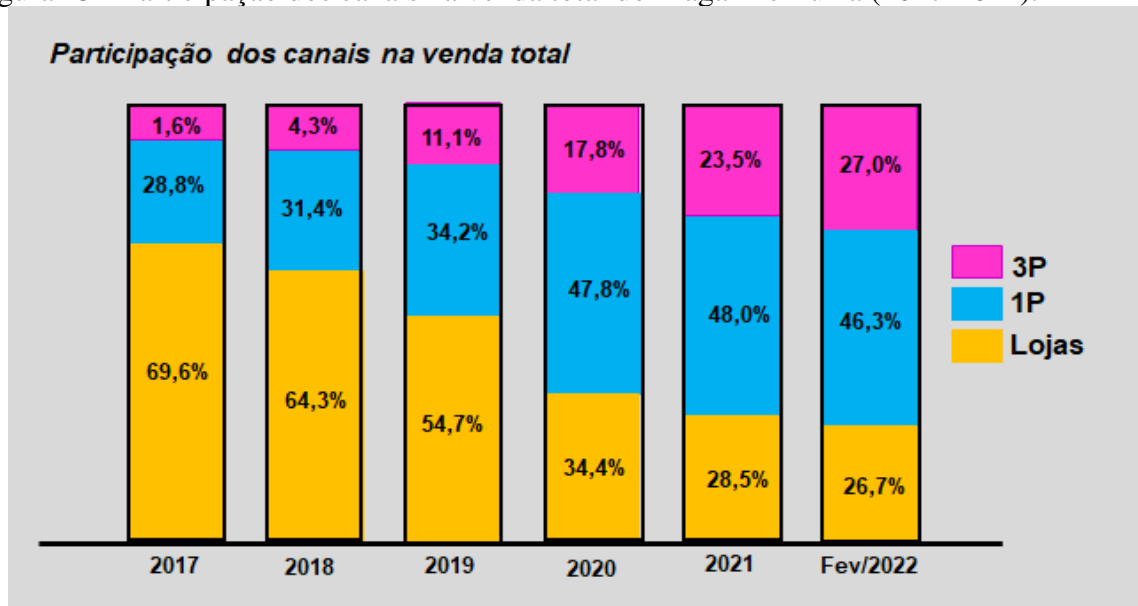
Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2019b; Magazine Luiza, 2020b; Magazine Luiza, 2021b; Magazine Luiza, 2022b; Magazine Luiza, 2023c; Magazine Luiza, 2023e).

NOTA: * Informação não encontrada no respectivo relatório.

A Tabela 3 mostra uma evolução nos números relacionados ao comércio virtual do Magazine Luiza. Ainda que não tenham sido encontrados alguns dados do início do processo de transição digital, *e-commerce* e app, os dados existentes mostram uma evolução crescente. Enquanto em 2018 a empresa atendia cerca de 17 milhões de clientes no *e-commerce*, em 2022 esse número já era de 45 milhões; em relação aos parceiros, o crescimento também foi expressivo, partindo de 3,3 mil parceiros em 2018, para 260 mil *sellers* em 2022. Quanto aos usuários do app, vê-se novamente que em alguns relatórios existentes informações quanto ao *download* do aplicativo e em outros momentos, o número de usuários desse aplicativo, que em 2022 chegou a 45 milhões.

Na Figura 15, extraída do Relatório de Resultados do 4T21 do Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2022d, p. 07), trata da participação de cada um dos canais no total de vendas da empresa:

Figura 15 - Participação dos canais na venda total do Magazine Luiza (2017-2022).



Fonte: Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T21 e 2022 (Magazine Luiza, 2022, p. 07).

NOTA: 3P é o marketplace / 1P é comércio de produtos do próprio Magazine Luiza / Lojas são as lojas físicas

A Figura 15 aponta que em fevereiro de 2022, as vendas do marketplace superaram as vendas das lojas físicas, condição que demonstra o poder das vendas virtuais e a importância dos *sellers* na estratégia empresarial. Além disso, mostra um crescimento contínuo na participação do marketplace nas vendas total, juntamente com as vendas virtuais dos produtos da própria Magalu, ao mesmo tempo em que as lojas virtuais participam menos nas vendas totais, ainda que sejam importantes para o desenvolvimento da estratégia de Transformação Digital da organização.

4.1.4 Análise dos resultados do Magazine Luiza, a partir do uso da tecnologia, considerando os anos de 2015-2021

A análise dos relatórios do Magazine Luiza permitiu a extração dos dados que compõe a Tabela 4:

Tabela 4 - Receita bruta total e lucro líquido total do Magazine Luiza, entre 2015 e 2022 (em Reais).

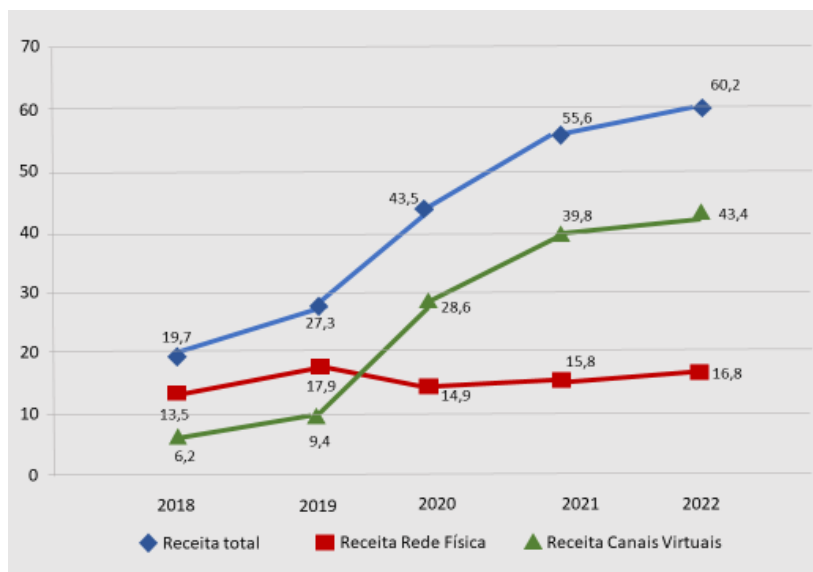
INFORMAÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Receita Bruta Total	19,7 bi	27,3 bi	43,5 bi	55,6 bi	60,2bi
<i>Lojas Físicas</i>	13,5 bi	17,9 bi	14,9 bi	15,8 bi	16,8bi
<i>Canais digitais</i>	6,2 bi	9,4 bi	28,6 bi	39,8 bi	43,4bi
<i>Atacado</i>	*	*	*	*	*
Lucro Líquido	597 mi	504 mi	378 mi	591 mi	-372mi
EBITDA	1,2 bi	1,7 bi	1,5 bi	1,5 bi	2,1bi

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2020a; Magazine Luiza, 2020c; Magazine Luiza, 2021b; Magazine Luiza, 2022b; Magazine Luiza, 2023c

NOTA: Bi – Bilhões de Reais / Mi – Milhões de Reais. * Não há informações sobre vendas no atacado.

A Figura 16 ilustra a evolução das receitas e a participação dos canais digitais nesse contexto:

Figura 16 - Evolução das receitas do Magazine Luiza e a participação dos canais digitais nessa receita.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2019b; Magazine Luiza, 2020b; Magazine Luiza, 2020c; Magazine Luiza, 2021b; Magazine Luiza, 2022b; Magazine Luiza, 2022d; Magazine Luiza, 2023c).

Tanto a Tabela 04 quanto a Figura 16 mostram que no período em estudo houve uma evolução positiva e crescente da receita do Magazine Luiza. Enquanto em 2018, primeiro ano da série histórica estudada, a receita foi de R\$ 19,7 bilhões; em 2022 a receita foi de R\$ 60,2 bilhões, um incremento de aproximadamente 205%. Tanto a receita gerada pelas lojas físicas, quanto pelos canais digitais seguem em crescimento constante até 2020, quando a receita das lojas físicas cai e as receitas dos canais digitais aumentam significativamente. Cabe ressaltar que nesse momento há o auge da pandemia da Covid-19, com o fechamento de todas as lojas

físicas, de uma única vez, para atender as imposições sanitárias estabelecidas pelo Ministério da Saúde e as empresas concentraram seus esforços nos canais digitais.

Quanto ao EBITDA também houve crescimento no período estudado, passando de R\$ 1,2 bilhões em 2018 para R\$ 2,1 bilhões em 2022, um incremento de 75% no período. Ainda quanto a esse índice, observa-se que entre 2018 e 2019 há um crescimento contínuo, com queda em 2020, e manutenção do mesmo valor em 2021, com novo crescimento em 2022.

Em 2019, a receita gerada pelos canais digitais foi de R\$ 9,4 bilhões e, em 2020, houve um salto de 204%, chegando à receita de R\$ 28,6 bilhões (2020) e novo crescimento entre 2020-2021, de 39%, com receita de R\$ 39,8 bilhões. Em contrapartida, em 2019, a receita das lojas físicas foi de R\$ 17,9 bilhões, caindo para R\$ 14,9 bilhões em 2020, uma redução de 16,75%; em 2021 há uma pequena recuperação, com essa receita chegando a R\$ 15,8 bilhões, um crescimento de 6,04% em relação ao ano anterior. Para contribuir com melhor esclarecimento, esses dados foram dispostos na Tabela 5:

Tabela 5 - Análise da evolução das receitas do Magazine Luiza.

INFORMAÇÃO		2018		2019		2020		2021		2022	
		Resultado	Evolução 2018/2017	Resultado	Evolução 2018/2019	Resultado	Evolução 2019/2020	Resultado	Evolução 2020/2021	Resultado	Evolução 2021/2022
Receita Bruta Total		19,7 bi	xx	27,3 bi	38,6%	43,5 bi	59,3%	55,6 bi	27,8%	60,2bi	8,3%
<i>Lojas Físicas</i>		13,5 bi	xx	17,9 bi	32,6%	14,9 bi	-16,7%	15,8 bi	6,0%	16,8bi	6,3%
<i>Canais digitais</i>		6,2 bi	xx	9,4 bi	51,6%	28,6 bi	204,7%	39,8 bi	39,1%	43,4bi	9,0%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2019b; Magazine Luiza, 2020b; Magazine Luiza, 2020c; Magazine Luiza, 2021b; Magazine Luiza, 2022b; Magazine Luiza, 2022d; Magazine Luiza, 2023c).

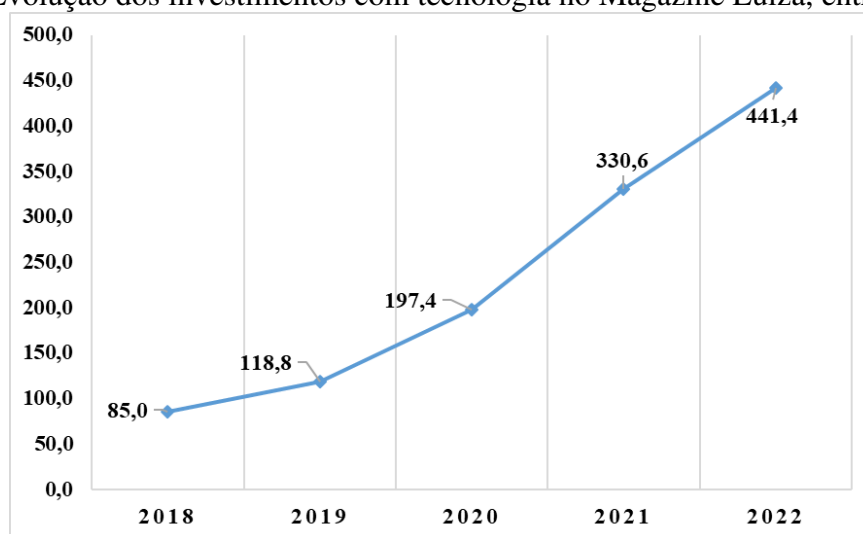
A Tabela 5 ilustra a evolução nas vendas totais e separadas por canal físico e digital. Há destaque de incremento nas vendas totais de 2019, em relação a 2018, e de 2020, em relação a 2019, com crescimento de 38,6% (2019) e 59,3% (2020), período em que as vendas de varejo estavam aquecidas e que representa, também, o primeiro ano da pandemia (2020). No período de 2021, em comparação com 2020, as vendas também subiram, 27,8%, mas em patamar menor do que vinha crescendo. Em 2022, quando comparado a 2021, o índice sobre novamente, 8,3%, mas em ritmo menos acelerado.

Pela Tabela 5, também pode-se destacar a alta nas vendas das lojas virtuais do Magazine Luiza, em 2020. Elas subiram 204% em relação ao período anterior, demonstrando que os

canais virtuais conseguiram atender a população no período de isolamento social, período este em que as vendas das lojas físicas caíram -16,7%. Destaca-se, ainda, que mesmo em ritmos mais acelerados, ou mais lentos, com exceção dessa queda nas vendas das lojas físicas, todo o restante da série histórica avaliada mostra crescimentos contínuos nas vendas da empresa, tanto nos canais físicos, quanto nos canais digitais.

Os relatórios institucionais mostram, de forma clara e contínua, os valores gastos com investimentos em tecnologia, conforme consta na Figura 17:

Figura 17 - Evolução dos investimentos com tecnologia no Magazine Luiza, entre 2018-2022.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos Relatórios Magazine Luiza (Magazine Luiza, 2019d; Magazine Luiza, 2021a; Magazine Luiza, 2023c).

Pela Figura 17, observa-se que os investimentos com tecnologia são consistentes ao longo dos anos, partindo de R\$ 85,0 milhões em 2018 e chegando a R\$ 441,4 milhões em 2022, um crescimento de 419%. Mesmo antes da pandemia, em 2019, a empresa já havia ampliado esse tipo de investimento, chegando a quase R\$ 120 milhões. Contudo, a partir de 2020, com o período pandêmico, os valores destinados à tecnologia na organização tiveram um salto, passando de R\$ 118,8 milhões em 2019, para R\$ 197,4 milhões em 2020, um crescimento de 66,16% de um ano para outro, e com a cifra de R\$ 330,6 milhões em tecnologia em 2021, o que representa um crescimento de 178,28% entre 2019 e 2021. Já em relação a 2021/2022, houve novo crescimento, de 33,5%.

Observando a Tabela 5 e Figuras 17, em conjunto, é perceptível que o crescimento exponencial das vendas virtuais da empresa, especialmente em 2020, está correlacionado com o avanço dos investimentos em tecnologia e com o pico do período pandêmico. Na medida em que a organização direciona recursos para aprimorar sua infraestrutura digital, como

plataformas de comércio eletrônico, sistemas de pagamento seguro e experiência do consumidor otimizada, ela cria um ambiente propício para o incremento das transações on-line, especialmente num período de isolamento social, para atender condições sanitárias imprevistas.

Além disso, os investimentos em inovação tecnológica são capazes de proporcionar maior alcance de público, facilitando a interação e fidelização dos clientes por meio de estratégias de marketing digital e personalização da experiência de compra. Portanto, o investimento em tecnologia não apenas impulsiona as operações virtuais, mas também se traduz em um diferencial competitivo no mercado atual.

4.3 Via Varejo

4.3.1 Surgimento e evolução da Via Varejo

A história da *holding* Via Varejo é bastante recente. Nasceu em 2010, com a associação das Casas Bahias, pertencentes à Família Klein, com o Ponto Frio e Extra, pertencentes ao Grupo Pão de Açúcar (GPA), tornando-se, então, uma das maiores varejistas brasileiras (Via RI, 2022a). Cada empresa do grupo continuou adotando sua própria marca e, somente em 2012 o nome Via Varejo foi adotado, de acordo com a revista Exame. Portanto, sua origem é nacional e dispõe de mais de 40 mil funcionários, distribuídos entre as três marcas e as mais de mil lojas dispersas pelo Brasil (Via Ria, 2022b).

As integrantes da Via Varejo possuem características próprias, a saber: as Casas Bahia são uma rede varejista popular de móveis e eletrodomésticos, com atuação há no país há mais de seis décadas (Investir, 2021). Atua nas vendas on-line por meio de site próprio e aplicativo *mobilie* (app), além de dispor de mais de 800 lojas físicas distribuídas no Distrito Federal e mais 21 estados (Via RI, 2022a).

A Ponto Frio, fundada em 1946, chamada atualmente apenas de Ponto, é varejista do comércio eletrônico, atuante no Sul, Sudeste e Centro-Oeste, com destaque no Rio de Janeiro (RJ) em inovação e produtos tecnológicos (Investir, 2021). Também opera seu *e-commerce* com site próprio e app (Via RI, 2022a). Em 2009, estabeleceu um acordo para associação das operações com as Casas Bahia (Via RI, 2022b).

O Extra é varejista com foco em hipermercados, tendo implementado um dos primeiros *e-commerces* da plataforma de *marketplace* da Via Varejo, em 2013 (Investir, 2021). Está no mercado há 17 anos, oferecendo de itens automotivos e utilidades domésticas, o que reforça seu posicionamento enquanto varejista com grande sortimento de produtos. Em 2020, lançou seu próprio aplicativo móvel (APP), permitindo ao consumidor realizar suas compras de onde

estiver (Via RI, 2022a).

A empresa abriu o “*Initial Public Offering* (IPO), ou “Oferta Pública Inicial”, em português, de suas ações na B3 Bovespa no ano de 2013, atualmente sob o código VIIA3. Na época foram arrecadados R\$ 2,845 bilhões, sendo que 75% do valor foi destinado à Família Klein, que passou a deter 27,3% do capital; e o restante ao Grupo Pão de Açúcar, que passou a deter 43,3% do capital, enquanto os acionistas minoritários ficaram com 29,3% do capital (Investir, 2021).

A Figura 18 demonstra pontos importantes quanto ao preço das ações da Via Varejo.

Figura 18 - Evolução do preço das ações VIIA3, na B3.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados fornecidos pelo Grupo Casas Bahia (2023).

Verifica-se que, tal como ocorreu com as outras varejistas estudadas nesta pesquisa, houve um preço inicial de IPO, em fevereiro de 2013, de R\$ 4,13, seguida de uma alta expressiva, até o valor de R\$ 20,50 em agosto/2020 e com queda acentuada para o valor de R\$ 2,51 em julho/2022 e R\$ 0,50 em outubro/2023, quando o tíquete da ação passou a ser denominado de BHIA3.

Em 2018, houve migração das ações da companhia para o segmento especial de listagem Novo Mercado da B3, que dentre diversas regras, estabelece a emissão apenas de ações ordinárias (Via RI, 2022b). Essa migração é um passo estratégico de grande relevância para as organizações, já que o Novo Mercado é conhecido por sua rígida governança corporativa e elevados padrões de transparência, criando uma série de impactos substanciais que afetam diretamente a reputação, liquidez e atração de investidores.

De acordo com a B3 – Bolsa, Brasil, Balcão (B3, 2023), a migração para o Novo Mercado exige que a empresa adote, de forma voluntária, práticas de governança corporativa

mais rigorosas, incluindo a manutenção de conselhos independentes, políticas de divulgação de informações e a implementação de auditorias externas. Essas mudanças não apenas elevam a integridade da empresa, mas também fortalecem a confiança dos investidores, atraindo um perfil mais diversificado de acionistas, condição que oferece à empresa maior visibilidade e credibilidade no mercado de capitais.

Com a migração de suas ações para o Novo Mercado, a Via Varejo busca fortalecer sua imagem junto aos investidores e mercado de capitais, além de cumprir um conjunto de requisitos que visam proporcionar mais transparência em seus negócios. Em relação à emissão apenas de ações ordinárias, há uma diluição da participação dos acionistas existentes. Isso significa que a porcentagem de propriedade de cada acionista individual diminui à medida que novas ações são emitidas. Contudo, a emissão de ações ordinárias gera um aumento no capital social da empresa, recurso que pode ser utilizado para financiar projetos de expansão, pagar dívidas ou investir em novas iniciativas.

4.3.2 Transformação Digital e Evolução tecnológica na Via Varejo

A Via Varejo não surgiu como *marketplace*, mas logo percebeu que a tecnologia tinha muito a oferecer para seu desenvolvimento. As empresas sob sua gestão (Casas Bahia, Ponto e Extra) eram bem-sucedidas, contudo tinham restrições de crescimento em virtude da intensa concorrência e as características dos negócios varejistas, que são afetados por taxas de juros, baixas margens de lucro e nível de emprego, renda e consumo da população, por exemplo (Dias, 2021).

Assim, com a estruturação da *holding*, *e-commerce* próprio e estruturação de *marketplace*, começou uma estratégia complexa, ligada a diversos fatores, para modernizar o legado empresarial e mudar os métodos de trabalho. A companhia investiu tanto em ferramentas digitais, quanto na conscientização sobre o uso de tais recursos, bem como da cibersegurança, atualização de aplicativos e sistemas. Para isso, ampliou seu quadro de funcionários ligados à inovação tecnológica, de 800 para 1.400 profissionais (ERP, 2021).

Tais tecnologias visavam melhorar a experiência dos consumidores e dos vendedores parceiros que atuam na plataforma de *marketplace*, que atualmente movimenta mais de 3 milhões de operação/ano. Inclusive, o *marketplace* fez a Via Varejo expandir seus horizontes de crescimento e potencializou seus lucros, com baixo incremento dos custos operacionais. Isso porque a administração da plataforma é realizada pelos mesmos funcionários que já geriam o *e-commerce* próprio. Tal inovação aumentou as oportunidades de negócios, mantendo os estoques e funcionários. Os lucros cresceram com as comissões dos vendedores e a gestão das

vendas foi terceirizada para o vendedor parceiro (Dias, 2021).

Em setembro de 2018, a empresa lançou o aplicativo para dispositivos móveis das Casas Bahias; e em outubro, o dispositivo para a empresa Ponto Frio (Via Varejo, 2018a). Em 2020, ocorreu a migração de todo o seu ambiente digital para a Azure, nuvem da Microsoft, com a finalidade de aumentar a eficiência em escalabilidade e responsividade. A eficiência logística também foi ponto essencial na Transformação Digital da Via Varejo. Maneiras de otimizar os processos continuam sendo construídas permanentemente, desde a publicação do produto no *marketplace* até a logística de *lats mille*, que encaminha o produto às casas dos consumidores (ERP, 2021).

Nesse contexto, as lojas físicas foram integradas aos recursos on-line. Os vendedores passaram a dispor de instrumentos para oferecer aos clientes produtos que estão disponíveis no *marketplace*, mesmo que não existam fisicamente nas lojas. O serviço de “Retira Rápido” permite ao consumidor realizar uma compra on-line e retirar o produto na loja que achar mais conveniente.

Inclusive, a forte presença de lojas físicas distribuídas pelo país contribui para a consolidação da confiabilidade das vendas virtuais da rede. As estruturas existentes permitem que os negócios on-line ocorram de maneira mais segura, rápida e com menores custos associados.

Assim, a *holding*, com três marcas fortes, também permite que um vendedor parceiro no *marketplace* tenha seu produto anunciado em três *sites* diferentes de uma só vez, aumentando o alcance de cliente e potencial de consolidação da venda. Inclusive, quando o vendedor abre o seu *dashboard* no site das Casas Bahia, do Ponto ou do Extra, ele usa o mesmo sistema (Dias, 2021).

Além do desenvolvimento tecnológico, a Via Varejo também vem realizando transformações que buscam alinhar sua marca ao novo contexto tecnológico. Em 2021, criou uma identidade da marca, deixando de ser “Via Varejo” para ser apenas “Via”, reforçando a estratégia da companhia de ser reconhecida como a melhor Via de compras de todos os brasileiros, onde, quando e como eles quiserem (Via RI, 2022b).

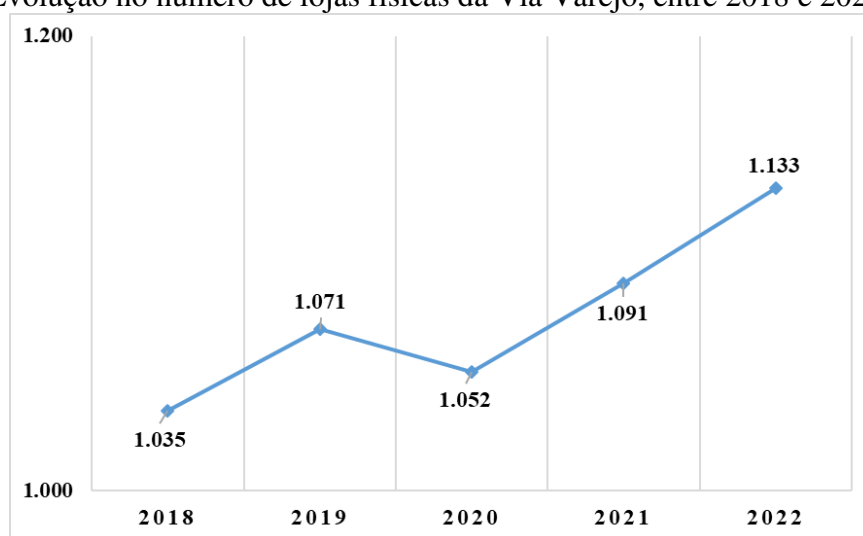
Dando continuidade a seu processo de desenvolvimento tecnológico, a empresa criou um braço de inovação, no qual investe em *startups* todos os anos, com a finalidade de solucionar diversos desafios ligados que precisa resolver, sendo esses relacionados com: Finanças; Relacionamento com clientes; Estratégias de venda presenciais e digitais; Desafios logísticos; Tecnologia digital e Inteligência Artificial (Dias, 2021).

4.3.3 Operações de vendas na Via Varejo

O processo de vendas da Via Varejo acontece, também, por meio de lojas físicas, *e-commerce* (site) e aplicativo (app), que compõem os canais digitais. Atualmente a empresa preza pela omnicanalidade 1P/3P, posicionando-se com o lema “para você, onde, quando e como quiser”.

O número de lojas físicas da Via Varejo evoluiu ao longo dos anos, conforme pode ser visualizado na Figura 19:

Figura 19 - Evolução no número de lojas físicas da Via Varejo, entre 2018 e 2022.



Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos dos Relatórios Via Varejo Demonstrativo Financeiro Patronizado, de 2018 a 2022 (Via Varejo, 2018b; Via Varejo, 2019a; Via Varejo, 2020a ; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2022a).

A Figura 19 mostra que entre 2018 e 2021 houve um crescimento de 9,46% no número de lojas físicas da empresa em território nacional, passando de 1.035 lojas em 2018 para 1.133 em 2022.

O atendimento ao cliente nas lojas físicas segue ao padrão convencional do varejo, no qual o cliente dirige-se à loja, escolhe seus produtos, passa no caixa de *check-out* e faz o pagamento. As lojas físicas foram integradas aos recursos on-line da organização. Os vendedores passaram a dispor de instrumentos para oferecer aos clientes produtos que estão disponíveis no marketplace, mesmo que não existam fisicamente nas lojas. O serviço de “Retira Rápido” permite ao consumidor realizar uma compra on-line e retirar o produto na loja que achar mais conveniente.

O aplicativo destinado ao acesso da Via Varejo via dispositivo móvel foi lançado no

ano de 2018. Segundo os Relatórios Anuais da organização, destinados aos investidores, houve um crescimento exponencial no número de usuários desse aplicativo, sendo que em junho de 2019 já eram contabilizados 1,4 milhão de usuários; esse número subiu para 5,3 milhões em dezembro de 2019, chegando a 14 milhões, em dezembro de 2020 e 16,5 milhões em março de 2023 (Via Varejo, 2020a; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2023).

Os relatórios organizacionais registram que em 2007⁵ (Via Varejo, 2009) a empresa já realizava vendas via telefone e website, além das vendas nas lojas físicas. Em 2018, implementou o aplicativo para dispositivos móveis. Inclusive, como já destacado acima, os vendedores das lojas físicas possuem equipamentos para oferecer aos clientes produtos que estão disponíveis no marketplace, mesmo que não existam fisicamente nas lojas (Via Varejo, 2019b).

Dados extraídos desses mesmos relatórios organizacionais mostram a evolução dos números da empresa, relacionados aos negócios virtuais, por *e-commerce* ou app, conforme demonstrados na Tabela 6:

Tabela 6 - Evolução dos números da Via Varejo, relacionados aos negócios virtuais, por e-commerce ou app., entre 2018 e 2022.

ANO	CLIENTE NO <i>E-COMMERCE</i>	NÚMERO DE <i>sellers</i>	DADOS DO APP
2018	*	*	Criado o APP
2019	1,8 milhões de clientes ativos	± 20 mil	3,3 milhões de downloads
2020	18 milhões de clientes ativos	± 15 mil	2,6 milhões de downloads
2021	28 milhões de clientes ativos	130 mil	10,5 milhões de downloads
2022	13,4 milhões de clientes ativos	151 mil	15,7 milhões de downloads

Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos dos Relatórios Via Varejo Demonstrativo Financeiro Patronizado, de 2018 a 2022; e Relatórios Trimestrais de Resultados (Via Varejo, 2018b; Via Varejo, 2019a; Via Varejo, 2020a; Via Varejo, 2020b; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2021b; Via Varejo, 2022a; Via Varejo, 2022b; Via Varejo, 2023).

NOTA: * Informação não encontrada no respectivo relatório.

A Tabela 5 mostra que existe um conjunto de informações sobre canais digitais que são recentes, mesmo com a empresa existindo há mais de meio século e declarando que realiza negócios virtuais desde 2007, pelo menos. No Relatório de Resultados Via Varejo 4T18 (Via Varejo, 2019c, p. 05), a empresa destaca que:

⁵ Na série história da Via Varejo, no site de Relacionamento com os Investidores, o relatório disponível mais antigo é o de 2007 (Via Varejo, 2009).

Ainda observamos um processo de maturação de nossas ferramentas no on-line, que ainda não atingiram todo o seu potencial pois foram lançadas ao final do 3T18. O GMV faturado do marketplace, no critério venda por canal de origem, apresentou crescimento de 39% no período, fruto da estratégia de contínua expansão no número de *sellers* e, conseqüentemente, maior oferta de produtos.

Em relação aos clientes do e-commerce, a empresa aponta que houve um crescimento de 10 vezes, passando de 1,8 milhões em 2019 para 18 milhões em 2020. Em relação ao decréscimo no número de clientes ativos, que reduziu de 21 milhões em 2021, para 13,4 milhões em 2022, não foram encontradas explicações nos respectivos relatórios, apenas esses dados brutos.

O número de *sellers* também avançou entre os anos de 2019 e 2022, período no qual há dados disponíveis nos relatórios, saltando de aproximadamente 15 mil em 2020, para mais de 151 mil em 2022, um aumento de 906%. Destaca-se que esse período compreende a pandemia da Covid-19, o isolamento social e o impulso tecnológico nas varejistas, para atender às novas demandas e necessidades sociais.

Quanto ao uso do App, criado em 2018, houve 3,3 milhões de downloads do aplicativo em 2019, número que avançou, até chegar ao volume de 15,73 milhões de downloads em 2022. Esse resultado sugere um aumento na base de clientes ativos da empresa, que optam por realizar compras por meio dos canais digitais oferecidos pela organização.

4.3.4 Análise dos resultados da Via Varejo, a partir do uso da tecnologia, considerando os anos de 2015-2021

A análise dos relatórios institucionais e financeiros da empresa Via Varejo, relacionados ao período de 2018 a 2022, identificou o histórico de receita bruta da organização e seu lucro líquido. Nesse período já havia segmentação da receita bruta entre lojas físicas, plataformas virtuais e vendas no atacado. Os resultados obtidos constam na Tabela 7:

Tabela 7 - Receita bruta total e lucro líquido total da Via Varejo, entre 2018 e 2022 (em bilhões de Reais).

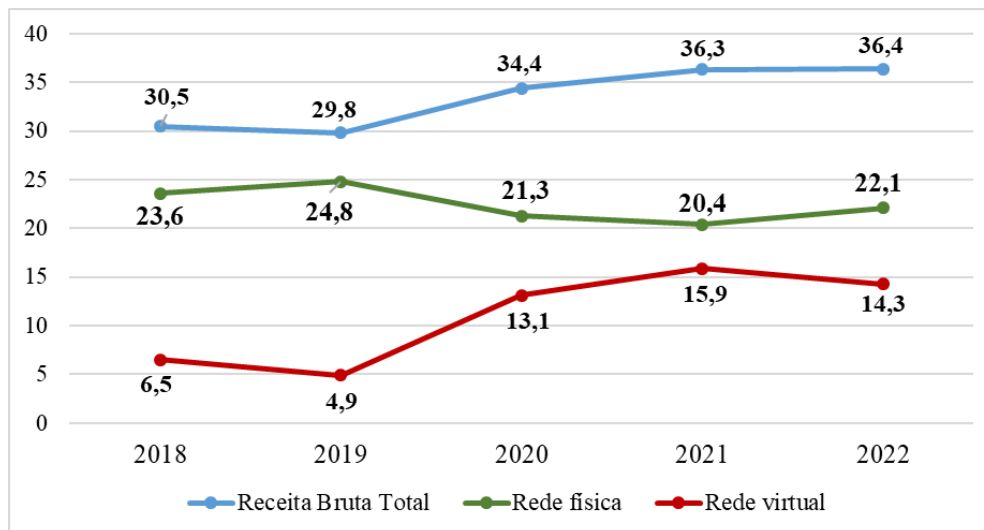
INFORMAÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022
Receita Bruta Total	30,5bi	29,8bi	34,4bi	36,3bi	36,4bi
<i>Rede física</i>	23,6bi	24,8bi	21,3bi	20,4bi	22,1bi
<i>Rede virtual</i>	6,5bi	4,9bi	13,10bi	15,9bi	14,3bi
<i>Atacado</i>	323mi	104mi	*	*	*
Lucro Líquido	-268mi	-1,4bi	1,0bi	-297mi	-163mi
EBITDA	685mi	1,0bi	2,9bi	650mi	629mi

Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos dos Relatórios Via Varejo Demonstrativo Financeiro Patronizado, de 2018 a 2022 (Via Varejo, 2018b; Via Varejo, 2019a; Via Varejo, 2020a; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2022a).

NOTA: Bi – Bilhões de Reais / Mi – Milhões de Reais. * No ano 2020 foi deixado de contabilizar vendas no atacado nos relatórios da organização, passando a receita a ser segmentada apenas em receita gerada pela rede física e pela rede virtual.

A Figura 19 ilustra a evolução das receitas e a participação dos canais digitais nessa evolução:

Figura 19 - Evolução das receitas da Via Varejo e a participação dos canais digitais nessa receita.



Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos dos Relatórios Via Varejo Demonstrativo Financeiro Patronizado, de 2018 a 2022 (Via Varejo, 2018b; Via Varejo, 2019a; Via Varejo, 2020a; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2022a).

A análise da Tabela 7, em conjunto com a Figura 19, mostra que houve uma evolução na receita da Via Varejo no período analisado, o que também se aplica quando são analisadas as receitas das lojas físicas e canais virtuais separados.

Em relação às lojas físicas, de forma específica, há uma queda no faturamento em 2020, período em que as lojas físicas passaram muito tempo fechadas em função da pandemia da Covid-19. Nesse momento, as receitas dos canais digitais aumentam, sendo superados, em 2022, pela receita das lojas físicas.

Quanto ao EBITDA houve oscilações no período, com destaque nos valores em de 2019 e 2020, quando o índice esteve na casa dos bilhões de Reais.

Nos relatórios institucionais foram encontrados, de forma específica, os valores gastos com investimentos em tecnologia na Via Varejo, a partir de 2020. Somente nos dois anos evidenciados nos relatórios, a Via Varejo investiu mais de R\$ 1,1 bilhão em tecnologia da informação. Entre 2020 e 2021, houve um crescimento nesse tipo de investimento da ordem de 27,23%. Para contribuir com melhor esclarecimento sobre a evolução das receitas da Via

Varejo, os dados foram dispostos na Tabela 8:

Tabela 8 - Análise da evolução das receitas da Via Varejo.

		2018		2019		2020		2021		2022	
INFORMAÇÃO		Resultado	Evolução 2018/2017	Resultado	Evolução 2018/2019	Resultado	Evolução 2019/2020	Resultado	Evolução 2020/2021	Resultado	Evolução 2021/2022
Receita Bruta Total		30,5 bi	xx	29,8 bi	-2,3%	34,4 bi	15,4%	36,3 bi	5,52%	36,4 bi	0,27%
<i>Lojas Físicas</i>		23,6 bi	xx	24,8 bi	5,1%	21,3 bi	-14,1%	20,4 bi	-4,2%	22,1 bi	8,3%
<i>Canais digitais</i>		6,5 bi	xx	4,9 bi	-24,6%	13,1 bi	267,3%	15,9 bi	121,3%	14,3 bi	-10,1%

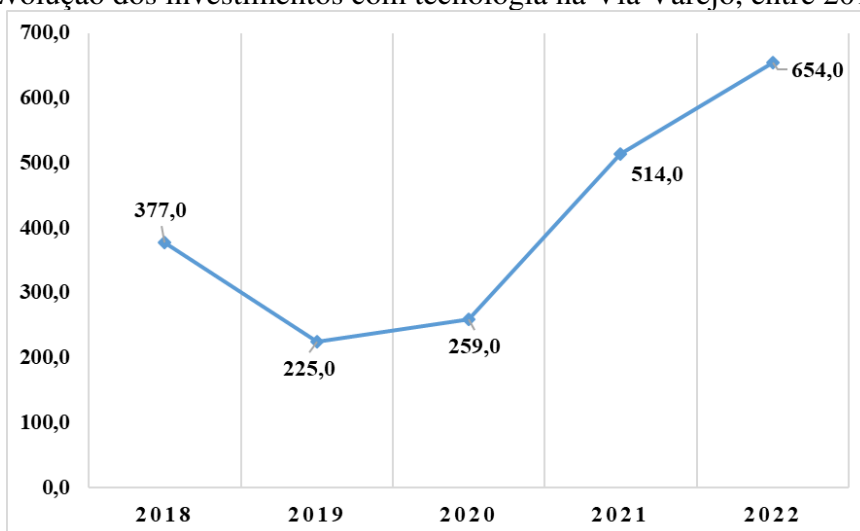
Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos dos Relatórios Via Varejo Demonstrativo Financeiro Patronizado, de 2018 a 2022 (Via Varejo, 2018b; Via Varejo, 2019a; Via Varejo, 2020a; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2022a).

A Tabela 8 ilustra a evolução nas vendas totais e separadas por canal físico e digital. Há destaque nas vendas do ano de 2020, em relação a 2019, com crescimento de 15,4% nas vendas totais e 267,3% nas vendas pelos canais digitais. Nesse mesmo período, as vendas das lojas físicas caíram 14,1%, em função do fechamento promovido para controle da pandemia da Covid-19. No ano seguinte, 2021, as vendas nas lojas físicas tiveram nova queda, de 4,2%, , enquanto as vendas dos canais virtuais subiram 121,3%, seguidas por uma queda em 2022 de 10,1%.

Apesar da Via Varejo já oferecer vendas por canais digitais antes da pandemia da Covid-19, foi em 2020 que os valores comercializados nesses canais expandiram. Contudo, passada a fase crítica da pandemia e com a reabertura das lojas, as vendas das lojas físicas voltaram a crescer, enquanto as vendas dos canais virtuais mostraram retração em 2022. Os dados coletados não permitem afirmar os motivos que estão levando à queda nas vendas pelos canais virtuais e crescimento das vendas nas lojas físicas.

Os relatórios institucionais mostram os valores gastos com investimentos em tecnologia, conforme consta na Figura 20.

Figura 20 - Evolução dos investimentos com tecnologia na Via Varejo, entre 2018-2022.



Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos dos Relatórios Via Varejo Demonstrativo Financeiro Patronizado, de 2018 a 2022 (Via Varejo, 2018b; Via Varejo, 2019a; Via Varejo, 2020a; Via Varejo, 2021a; Via Varejo, 2022a).

Pela Figura 20, observa-se que os investimentos com tecnologia são consistentes ao longo dos anos, partindo de R\$ 377,0 milhões em 2018, caindo para R\$ 225,0 milhões em 2019, e voltando a subir a partir de 2020. Em 2021, mais de meio bilhão de Reais foi investido em tecnologia na Via Varejo, chegando a R\$ 654 milhões em 2022. Tal como no Magazine Luiza, antes mesmo da pandemia, em 2019, a empresa já realizava investimentos em tecnologia e, a partir de 2021, aumentou consideravelmente os valores dedicados a esse tipo de investimento.

Considerando-se o primeiro ano da série histórica analisada (2018), até o último ano (2022), houve um crescimento de 73,47% nos valores investidos em tecnologia na organização. O somatório do período é de R\$ 2,029 bilhões, apenas em cinco anos.

Tais números mostram que a Via Varejo tem um compromisso com a modernização e inovação de suas operações. Esse aporte sugere que a empresa está focada em alavancar sua presença no ambiente digital e conquistar mais consumidores no ambiente on-line. Esse investimento é capaz de promover melhorias na infraestrutura tecnológica da empresa, o que pode resultar em uma experiência de compra on-line mais eficiente e atraente para os consumidores.

Ao investir esse montante em tecnologia, a empresa está, provavelmente, se posicionando para competir em um mercado cada vez mais digital e dinâmico. A capacidade de adaptação e inovação tecnológica é um fator crucial para o sucesso a longo prazo nos negócios virtuais. Portanto, esse investimento não apenas fortalece a presença on-line da empresa, mas também a coloca em uma posição mais favorável para capturar uma fatia significativa do mercado em evolução.

4.4 Investimentos em tecnologia versus crescimento da receita bruta total

Para finalizar a análise, procedeu-se à comparação dos valores investidos em tecnologia, nas três varejistas, com o crescimento da receita bruta total no período em análise, qual seja, entre 2018 e 2022, conforme consta na Tabela 9:

Tabela 9 – Comparação dos valores investidos em tecnologia e evolução da receita bruta nas três varejistas, entre 2018 e 2022, em Reais.

VAREJISTA		2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL	EVOLUÇÃO
AMERICANAS	Tecnologia	942 mi	*	108,8 mi	8,55 mi	**	1,059 bi	
	Receita Bruta	8,04 bi	18,6 bi	25,6 bi	32,1 bi	**	84,34 bi	299,25%
MAGAZINE LUIZA	Tecnologia	85,0 mi	118,8 mi	197,4 mi	330,6 mi	441,4 mi	1,173 bi	
	Receita Bruta	19,7 bi	27,3 bi	43,5 bi	55,6 bi	60,2 bi	206,3 bi	205,58%
VIA VAREJO	Tecnologia	377 mi	225 mi	259 mi	514 mi	654 mi	2,029 bi	
	Receita Bruta	30,5 bi	29,8 bi	34,4 bi	36,3 bi	36,4 bi	167,4 bi	19,34%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos resultados da pesquisa.

NOTA: * Dados imprecisos ** Relatório referente a 2022 ainda não foi divulgado.

A Tabela 9 mostra que a Americanas investiu em diversos aspectos, incluindo tecnologia (vide item 4.1.4), dentro do período analisados, o valor de R\$ 1,059 bilhões, e nesse mesmo período sua receita bruta cresceu 299,25%, passando de R\$ 8,04 bilhão em 2018 para R\$ 32,1 bilhões em 2021.

Quanto ao Magazine Luiza, o valor investido somente em tecnologia foi de R\$ 1,173 bilhão, e nesse período sua receita bruta cresceu 205,58%, passando de R\$ 19,7 bilhões em 2018, para R\$ 60,2 bilhões em 2021.

Na Via Varejo o investimento total em tecnologia, no período de 2018 a 2022, foi de R\$ 2,029 bilhões, elevando a receita bruta em 19,34%, já que em 2018 tal receita foi de R\$ 30,5 bilhões enquanto em 2022 foi de R\$ 36,4 bilhões.

Observa-se que percentualmente a Americanas conseguiu o maior incremento no faturamento, de 299,25%, enquanto a Via Varejo, apesar de ter o maior investimento absoluto em tecnologia (R\$ 2,029 bilhões) obteve um incremento nas vendas de apenas 19,34%.

Dessa maneira, os dados mostram que as três varejistas estiveram comprometidas com investimentos em tecnologia nos últimos anos, processo que começou antes mesmo do início da pandemia do Covid-19, mas que foi reforçado pelas demandas do período pandêmico. Entretanto, não é possível afirmar que somente o investimento em tecnologia foi responsável pela obtenção do incremento de receitas, uma vez que, ao observar a varejista que mais investiu em tecnologia, a Via Varejo, que aplicou mais de R\$ 2 bilhões na transformação digital, obteve o menor percentual de aumento nas vendas nesse período, inferior a 20% num período de 5 anos.

As demais varejistas, Americanas e Magazine Luiza, também realizaram investimentos substanciais em tecnologia, com mais de R\$ 1 bilhão investido na transformação digital cada uma delas, dentro do período de tempo estudado. Ambas obtiveram resultados importantes, de mais de 299% e 205%, respectivamente, de aumento na receita bruta. Dessa forma, os dados sugerem que outros fatores, além do investimento em tecnologia, podem estar influenciando o desempenho das empresas no mercado varejista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação pretendeu abordar a análise acerca da Transformação Digital, sua evolução e marcos deste processo dentro das três empresas estudadas, no setor varejista brasileiro, sendo estas: Magazine Luiza, Via Varejo e Americanas, no período de 2018 a 2022.

Por se tratar de um tema contemporâneo, mas ao mesmo tempo de grande relevância no cenário evolutivo e inovativo das Companhias, houve também a motivação de analisar o tema sob a ótica quantitativa, a fim de analisar os impactos deste processo de transformação nos investimentos e demais indicadores financeiros das organizações avaliadas, como EBITDA e faturamento.

Por meio do referencial teórico, nota-se que a Transformação Digital representou, dentre suas diversas facetas e objetivos, a evolução tecnológica, além da implementação de canais digitais para fomento das vendas, adotando novos formatos nesse processo. As mudanças se fizeram necessárias nas organizações para permanecerem ativas, aceleradas no período de pandemia do Coronavírus. O tema é de alta relevância no mercado atualmente e possibilita a compreensão dos fatos históricos e as tomadas de decisões, fomentando o uso de novas tecnologias.

Para melhor analisar o tema, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa em relatórios oficiais das empresas em questão, divulgados nos canais digitais de Relações com Investidores delas, além de notícias na mídia, de fontes credibilizadas e confiáveis. Os dados obtidos foram submetidos à análise e comparação neste trabalho.

A pesquisa contribui, no ponto de vista do conhecimento científico/acadêmico, para a avaliação e crítica do processo de Transformação Digital, ao que tange à tecnologia, se de fato elas refletem nos resultados a mesma importância comentada na atualidade, no setor do varejo brasileiro. Observou-se que as três varejistas investiram em tecnologia, ao longo do período estudado, e, em conjunto, desenvolveram estratégias para fomentar o comércio digital, por meio de plataformas eletrônicas em sites de e-commerce, de marketplace e aplicativos para dispositivos móveis.

Os processos de Transformação Digital são antecessores ao início da pandemia da Covid-19, já que os relatórios mostram que em 2018 já havia aportes consideráveis para investimento em tecnologia nas três varejistas. Dessa maneira, as organizações já haviam adotado como estratégia fomentar esse tipo de canal de negócio. Com a chegada do vírus ao país e deflagração de isolamento social, que persistiu por diversos meses, percebeu-se que a tecnologia contribuiria para a sobrevivência organizacional e social naquele período. Além disso, após 2020, verificou-se que os investimentos em tecnologia foram ampliados

Os investimentos em tecnologia por parte das três varejistas evidenciam uma abordagem proativa em relação à evolução do mercado. Ao longo do período analisado, elas demonstraram uma clara compreensão da importância do ambiente digital no comércio atual. O desenvolvimento de estratégias focadas em canais digitais reflete o compromisso em oferecer experiências de compra mais acessíveis, ágeis e convenientes para os consumidores.

Essa abordagem não apenas responde às demandas do cenário atual, mas também sinaliza uma preparação para as tendências futuras do comércio varejista, onde a presença digital é imperativa para o sucesso e a competitividade no mercado. Portanto, os investimentos em tecnologia não representam apenas uma resposta à atualidade, mas uma estratégia para o futuro do setor.

Para gestores e sob o aspecto de mercado, apoia na melhor compreensão deste processo, sua evolução e para futuras tomadas de decisões estratégicas no âmbito orçamentário, e até mesmo na avaliação a respeito da priorização de projetos e produtos dentro das Companhias, necessários para a mudança de processos e tecnologia das empresas.

Os resultados desta pesquisa confirmam que a Transformação Digital, mesmo antes da pandemia, é uma realidade dentro das organizações estudadas. Sua implementação provoca mudança e inovação no modelo de negócio, como também reforça o papel da tecnologia na organização.

REFERÊNCIAS

ADOLFINO NETO, A. Varejo. Maio. 2016. Disponível em: <https://adolfinoneto.com/2016/05/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

ALALWAN, A. A.; DWIVEDI, Y. K.; RANA, N. P.; ALGHARABAT, R. Mobile retailing: a review of the literature and future research agenda. **International Journal of Information Management**, v. 40, p. 252-270, 2018.

ALMEIDA, A. J. *et al.* **O impacto da pandemia do Covid-19 no comportamento do consumidor no varejo de Ijuí**. In: Salão do conhecimento e jornada de pesquisa, ed. 26, v. 01. Ijuí/RS, 2021.

ALVES, M. Q.; COSTA, M. M. The collaboration between governments and civil society organizations in response to emergency situations. **Brazilian Journal of Public Administration**. Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 923-935, jul./ago. 2020.

AMERICANAS MARKETPLACE. **Americanas**: tudo que você precisa saber sobre a marca mais querida do Brasil. Jun. 2021. Disponível em: <https://blog.americanasmarketplace.com.br/2021/06/07/americanas/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

AMERICANAS RI (Relação com Investidores). **Quem somos**. 2022. Disponível em: <https://sa-hml.americanas.io/quem-somos/>. Acesso em: 18 out. 2023.

AMERICANAS S.A. **Cotações e gráficos**. 2023. Disponível em: <https://ri.americanas.io/servicos-aos-investidores/cotacoes-e-graficos/>. Acesso em: 09 out. 2023.

AMERICANAS S.A. **Demonstrações Financeiras Padronizadas 31/12/2018**. 20 mar. 2019a. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/lasa/>. Acesso em: 08 out. 2023.

AMERICANAS S.A. **Demonstrações Financeiras Padronizadas 31/12/2019**. 14 fev. 2020. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/lasa/>. Acesso em: 08 out. 2023.

AMERICANAS S.A. **Formulário de Referência - 2016**: Ano base 2015. B2W - COMPANHIA DIGITAL. 2016. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/>. Acesso em: 29 jul. 2023.

AMERICANAS S.A. **Relatório Anual 2018**: B2W. Maio 2019b. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/lasa/>. Acesso em: 23 jul. 2023.

AMERICANAS S.A. **Relatório Anual 2020**: Universo Americanas. 2021. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/lasa/>. Acesso em: 23 jul. 2023.

AMERICANAS S.A. **Relatório Anual Americanas 2021**. Fev. 2022. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/lasa/>. Acesso em: 23 jul. 2023.

AMORIM, D.; NEDER, V. **Alta de 4,3% no consumo das famílias em 2022 é a maior desde 2011**. 2023. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2023/03/alta-de-43-no-consumo-das-familias-em-2022-e-a-maior-desde-2011-cler8vnqd006q01e9damx00x4.html>. Acesso em: 05 maio. 2023.

ANDRADE, C. R. D.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M. Digital transformation with agility: the emerging dynamic capability of complementary services. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 06, 2022.

ANDRADE, G. V.; MURCIA, F. D. Uma análise crítica sobre os ajustes adicionais considerados nas divulgações da medida não GAAP “EBITDA ajustado” em relatórios de companhias listadas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 13, n. 04, p. 469-486, 2019. DOI: 10.17524/repec.v13i4.2412

B3. Bolsa, Brasil, Balcão. **Segmentos de listagem: novo mercado**. 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/. Acesso em: 26 set. 2023.

BCB. Banco Central do Brasil. **Estatísticas**. 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas>. Acesso: em 20 jun. 2022.

BANHARA, R. F. **Impactos e mudanças no varejo brasileiro**. 2021. Sebrae. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30786/Impacto%20e%20Mudancas%20no%20Varejo%20Brasileiro%20com%20a%20Covid-19%20Transformacao%20do%20E-commerce%20versus%20entrega.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 03 maio. 2023.

BAKER, R. K.; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A. The influence of store environment on Shopping Behaviors: a critical review. In: ADAMANTIONS, S.; ROBBERT, L. (Eds.). **Handbook of Research in Retailing**. New York: Edward Elgar Publishing, 2016, p. 415-440.

BEIGEL, J. H.; *et al.* (2020). Remdesivir for the treatment of Covid-19: Final report. **New England Journal of Medicine**, v. 383, n. 19, p. 1813-1826, 2020.

BELIK, W. **Muito além da porteira: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil**. Campinas: Unicamp/IE, 1999.

BERMAN, S. J.; MARSHALL, A. Digital Transformation: a model to understand and enable digital innovation. **Business Horizons**, v. 63, n. 02, p. 203-214. DOI:

10.1016/j.bushor.2019.11.001.

BORGES, W. F.; MENDES, E. G. Recursos de acessibilidade e o uso dos dispositivos móveis como tecnologia assistiva por pessoas com baixa visão. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 27, p. e0036, 2021.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L. A. Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 06, p. 596-599, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160602>.

BRADBURY-JONES, C.; ISHAM, L. The pandemic paradox: the consequences of Covid-19 on domestic violence. **Journal of Clinical Nursing**, v. 29, n. 13-14, p. 2047-2049, 2020.

BRAGA, H. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus Covid-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Campanha Nacional de Prevenção à Covid-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2021a.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Boletim Epidemiológico Covid-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2021b.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. **Caged**. 2022. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>. Acesso em: 06 ago. 2022.

BRITO, S. B. P.; BRAGA, I. O.; CUNHA, C. C.; PALÁCIO, M. A. V.; TAKEMANI, I. Pandemia da Covid-19: o maior desafio do século XXI. **Vigilância Sanitária em Debate**, Rio de Janeiro, v. 08, n. 02, p. 54-63, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22239/2317-269X.01531>.

BROWN, L.; LAFOND, A.; MACINTYRE, K. **Measuring Capacity Building**. Carolina do Norte/EUA: Measure Evalution, 2001.

CAI, Y. J.; LO, C. K. Y. Omnichannel management in the new retailing era: a systematic review and future research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 229, nov. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>.

CARVALHO, J. L.; FRANCISCO, R. A. A importância da transformação digital na sociedade: uma análise sob a perspectiva da inclusão social. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 08, n. 01, p. 15-32, 2021. DOI: 10.22167/rbgi.v8i1.477.

CHAFFEY, D. **E-business and e-commerce management: strategy, implementation, and**

practice. New York: Pearson, 2020.

CIELO S.A. **Bens não duráveis Brasil**: faturamento nominal, comparação frente ao período antes do surto de COVID-19. Nov. 2020. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

CIELO S.A. **Informações financeiras sobre o Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) 2021**. Disponível em: <https://ri.cielo.com.br/informacoes-financeiras/indice-cielo-do-varejo-ampliado-icva/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CIELO S.A. **Base histórica ICVA**. 2022. Disponível em: <https://ri.cielo.com.br/informacoes-financeiras/indice-cielo-do-varejo-ampliado-icva/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CIELO S.A. **Informações financeiras sobre o Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) 2023**. Disponível em: <https://ri.cielo.com.br/informacoes-financeiras/indice-cielo-do-varejo-ampliado-icva/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Vendas no varejo caem 6,1% em dezembro, mas fecham 2020 com alta de 1,2%. **Revista Exame**, on-line, 10 fev. 2021. Disponível em: <https://exame.com/economia/vendas-no-varejo-caem-61-em-dezembro-mas-fecham-2020-com-alta-de-12/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CRISTINA, P. Saiba por que o bom PIB de 2021 não se trata de boa notícia. **Revista Isto é Dinheiro**. Seção Economia On-line, n. 1.264, 13 fev. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/saiba-por-que-o-bom-pib-de-2021-nao-se-trata-de-boa-noticia/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

CRUZ, W. L. M. Crescimento do *e-commerce* no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. **GeoTextos**, v. 17, n. 01, 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/geo.v17i1.44572>

CUNHA, A. M.; RIBEIRO, L. C.; RODRIGUES, A. D.; BUENO, R. B. *E-commerce* no Brasil em tempos de Covid-19. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 23, n. 03, p. 31-45, 2020.

CZEILER, M. É.; *et al.* Mental health, substance use, and suicidal ideation during the Covid-19 Pandemic - United States, Jun. 2020. **Morbidity and Mortality Weekly Report**, v. 69, n. 32, p. 1049-1057, jun. 2020.

DAUGHERTY, P. J.; BOLUMOLE, Y.; GRAWE, S. J. The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 01, p. 04-32, 2019.

DELIBERALI, E. T.; BRANDÃO, M. M.; BIZARRIAS, F. S. **Brazilian Business Review**, São Paulo, v. 16, n. 06, p. 589-606, 2019. DOI:

[HTTPS://DOI.ORG/10.15728/BBR.2019.16.6.4](https://doi.org/10.15728/BBR.2019.16.6.4).

DENNIS, C., BRAKUS, J. J.; ALAMANOS, E. Pop-up Stores: a field guide. **Emerald Publishing Limited**, 2019.

DIAS, M. **Via Varejo marketplace**: conheça o case deste negócio de sucesso. 28 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.ideianoar.com.br/via-varejo-marketplace/>>. Acesso em: 06 ago. 2022.

DIFRANCESCO, R. M.; SCHILT, I. M. V.; WINKENBACH, M. Optimal in-store fulfillment policies for on-line orders in an omnichannel retail environment. **European Journal of Operational Research**, v. 293, p. 1058-1076, 2021.

DOWD, J. B.; *et al.* (2021). Demographic science aids in understanding the spread and fatality rates of COVID-19. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 118, n. 35, 2021.

DWIVEDI, Y. K.; *et al.* Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. **International Journal of Information Management**, v. 59, p. 102-168, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

EDELMAN, D. C.; SINGER, M. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, p. 88-100, nov. 2015.

ERP Portal. **Via Varejo aprimora transformação digital para aumentar as vendas na Black Friday**. Jan. 2021. Disponível em: <https://portalerp.com/viavarejo-aprimora-transformacao-digital-para-aumentar-as-vendas-na-black-friday>. Acesso em: 06 ago. 2022.

FÉLIX, B. M.; TAVARES, E.; CAVALCANTE, N. W. F. Critical success factors for Big Data adoption in the virtual retail: Magazine Luiza case study. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 20, n. 01, p. 112-126, jan./mar. 2018.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Pandemia acelerou processo de transformação digital nas empresas do Brasil, revela pesquisa.**, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-acelerou-processo-transformacao-digital-empresas-brasil-revela-pesquisa>. Acesso em: 06 de ago. 2022.

FOCHEZATTO, A.; SILVA, C. E. L. Impactos da alteração de perfil do consumo das famílias sobre o emprego por ocupação e nível de qualificação: aplicação de um modelo multissetorial para o Brasil. **Economia Aplicada**, v. 19, n. 01, p. 109-129, 2015.

FREITAS, A. S.; SANTOS, L. F.; AGUIAR, C. C. Digital marketing and sales channels: analysis in a retail micro company. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador/SC, v. 11, n. 01, p. 63-78, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i1.2514.

FREITAS, R. S. F.; STEDEFELDT, E. Covid-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. **Food Restaurant Industry**, v. 136, out.

2020.

GARCIA, M.; MARTINEZ, A.; RODRIGUEZ, P. The digital transformation of conventional retail: challenges and strategies for omnichannel Integration. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 26, n. 03, p. 214-230, 2019.

GEORGESCU, A. H.; BIRZU, S. The impact of the digital channels in increasing the marketing capabilities and the networking potential between companies during the Covid period: the case of local romanian SMEs. **Strategica. Shaping the Future of Business and Economy**, p. 262-270, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

GUILLAMON-SAORIN, E.; ISIDRO, H.; MARQUES, A. Impression management and non-GAAP disclosure in earnings announcements. **Journal of Business Finance and Accounting**, v. 44, n. 03, p. 448-479, 2017. DOI: 10.1111/jbfa.12238

HAYES, O.; KELLIHER, F. The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 11, p. 2156-2168, 2022.

HESS, T.; *et al.* Options for Formulating a Digital Transformation Strategy, **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 02, pp. 103-119, 2016.

HILLSTROM, K. **Defining Moments: The Internet Revolution**. Detroit: Omnigraphics, 2005.

HUBACK, R. **Inspire-se na história das Lojas Americanas**. Mar. 2021. Disponível em: <<https://www.ibnd.com.br/blog/inspire-se-na-historia-das-lojas-americanas.html>>. Acesso em: 06 ago. 2022.

HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 06, p. 562-583, 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Mensal de Consumo (PMC 2020): vendas no varejo caem 6% em dezembro, mas crescem pelo quarto ano seguido**. 2021a. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30040-vendas-no-varejo-caem-6-1-em-dezembro-mas-crescem-pelo-quarto-ano-seguido>. Acesso em: 31 ago. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Vendas do comércio varejista crescem 1,2% em 2020. Pandemia prejudicou consumo em março e abril, revela pesquisa**. Fev. 2021b. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/ibge-vendas-do-comercio-varejista-crescem-12-em-2020>. Acesso em: 29 ago. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Comércio**. 10 maio. 2022a. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33663-vendas-no-varejo-sobem-1-e-fecham-primeiro-trimestre-em-alta>>. Acesso em: 06 ago. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Mensal de Consumo (PMC 2021)**: em dezembro, vendas do comércio variam 0,1%. 2022b. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/32911-em-dezembro-vendas-do-comercio-variam-0-1>. Acesso em: 31 ago. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Pesquisa Mensal de Consumo (PMC 2022)**: em dezembro, vendas no varejo caem 2,6% e fecham o ano com alta de 1,0%. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/36214-em-dezembro-vendas-no-varejo-caem-2-6-e-fecham-o-ano-com-alta-de-1-0>. Acesso em: 31 ago. 2023.

INVESTIR, A. A. **Conheça a empresa Via Varejo**. 17 dez. 2021. Disponível em: <https://aprendaainvestir.com.br/conheca-a-empresa-via-varejo/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

IPEA. Instituto Econômica de Pesquisas Aplicadas. **Vendas da indústria e varejo caíram mais de 30% de março para abril**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/vendas-da-industria-e-varejo-cairam-mais-de-30-de-marco-para-abril>. Acesso em: 06 ago. 2022.

IPEA. Instituto Econômica de Pesquisas Aplicadas. **Carta Conjuntura**: visão geral da conjuntura. 30 jun. 2022a. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

IPEA. Instituto Econômica de Pesquisas Aplicadas. **IPEA GOV**. 2022b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>. Acesso em: 06 de ago. 2022.

JACQUES, K. *et al.* Qual é o valor da empresa? O caso de valuation da empresa Magazine Luiza. **Revista Ambiente Contábil**, São Paulo, v. 13, n. 01, p. 359-377, 2021.

KIETZMANN, J. H.; HERMKENS, K.; MCCARTHY, I. P.; SILVESTRE, B. S. Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. **Business Horizons**, v. 54, n. 03, p. 241-251, 2011. DOI: doi:10.1016/j.bushor.2011.01.005

KIM, M.; KIM, J. H.; PARK, M. The roles of sensory perceptions and mental imagery in consumer decision-making. **Journal of retailing and Consumer Services**, v. 61, jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102517>

KISTNER, S. P.; PLATT NETO, O. A. Methodological analysis of the incompatible EBITDA disclosed by companies listed on B3: identification of divergent variables in the

conciliations. **Revista Ambiente Contábil**, Natal/RN, v. 15, n. 02, jul./dez. 2023.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 14 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BRADY, M.; GOODMAN, M.; HANSEN, T. **Marketing Management**. São Paulo: Pearson, 2015.

LEITE, D. E. S.; CHAGAS JÚNIOR, M. F. Desenvolvimento de um modelo dinâmico e adaptativo como ferramenta para a orientação estratégica em organizações do setor aeroespacial. **Fia Business School**, São Paulo, v. 12, n. 02, p. 242-263, maio./ago. 2020.

LI, X.; *et al.* Emergence of SARS-CoV-2 through recombination and strong purifying selection. **Science Advances**, v. 06, n. 27, 2020.

LI, X.; LI, Z.; ZHAO, L. The Impact of *e-commerce* on firm performance: evidence from China. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 27, p. 35-45, 2018.

LIM, S. F. W. T.; JIN, X.; SRAI, J. S. Consumer-driven *e-commerce*: a literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Forthcomin**, v. 48, n. 03, p. 308-332, 2018.

LIM, S. F. W. T.; WINKENBACH, M. Configuring the last-mile in business-to-consumer e-retailing. **California Management Review**, v. 61, n. 02, p. 132-154, 2018.

LIU, C.; YANG, J. How hotels adjust technology-based strategy to respond to Covid-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.**, v. 33, n. 09, p. 2907-2931, 2021.

LIU, H.; WEI, K. K. The Influence of shopping experience on consumer satisfaction in on-line and off-line environments. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 23, 0. 03, p. 293-319, 2019.

LU, R.; *et al.* Genomic characterisation and epidemiology of 2019 novel coronavirus: implications for virus origins and receptor binding. **The Lancet**, v. 395, n. 110224, p. 565-574, 2020.

MACHADO, M. D. S.; CRISPIM, S. F. Diferenças no composto varejista de lojas físicas e virtual da mesma rede. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 02, art. 04, p. 203-226, mar./abr. 2017.

MADAN, R.; YADAV, R.; AGARWAL, A. Impact of Retail Store Atmospherics on Consumer Behaviour: A Literature Review. **International Journal of Retailing and Rural Business Perspectives**, v. 06, n. 02, p. 214-222, 2017.

MAGAZINE LUIZA. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2018**. 2019a. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Releases de Divulgação de Resultados 4T18**. 2019b. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T18**. 2019c. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2019**. 2020a. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Releases de Divulgação de Resultados 4T19**. 2020b. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T19**. 2020c. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Divulgação de Resultado 4T20**. 09 mar. 2021a. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Releases de Divulgação de Resultados 4T20**. 2021b. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T21**. 2022a. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Releases de Divulgação de Resultados 4T21**. 2022b. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T21**. 2022c. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Quem somos**. 2023a. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?=urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==&linguagem=pt>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Histórico de cotações**. 2023b. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Cotacoes-e-Graficos?=641nbi0V43azAEKs3BM/mg==&linguagem=pt>. Acesso em: 09 out. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 4T22 e 2022**. 10 mar. 2023c. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório de Teleconferência para Divulgação de Resultados 1T23**. 16 maio. 2023d. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGAZINE LUIZA. **Releases de Divulgação de Resultados 4T22**. 2023e. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 05, p. 339-343, 2015.

McKIBBIN, W.; FERNANDO, R. R. The global macroeconomic impacts of Covid-19: Seven Scenarios. **CAMA Working Paper**, n. 19, 2020.

MOREIRA, A. T.; *et al.* Um estudo comparativo do EBITDA e do Fluxo de Caixa Operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 04, n. 03, p. 05-22, 2014.

MOSTAGHEL, R.; *et al.* Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. **Journal of Business Research**, v. 146, p. 134-145, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>

NEOTRUST. **E-commerce brasileiro cresce 27% e fatura R\$ 161 bilhões em 2021**. 01 fev. 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/neotrust-e-commerce-fatura-2021/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

NOGUEIRA; M. O.; SILVA, S. P.; CARVALHO, S. S. From biological viruses to economic viruses: a vaccine for microenterprises in Brazil. **Brazilian Journal of Public Administration**. Rio de Janeiro, v. 54, n. 04, p. 1010-1021, jul./ago. 2020.

OLIVEIRA, A. M. de B. D. de. **Dinâmica da rua de comércio na cidade de São Paulo**. 2006. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Declaração da CovidCOVID-19 como pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/pt/emergencies/disease-outbreak->

news/item/2020/DON233. Acesso em: 27 jul. 2023.

ONU. Organização das Nações Unidas. United Nations. (2020). **Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond**. United Nations. 2020.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, C. M.; ANDREOLI, T. S.; RIBEIRO, A. C. O impacto da Covid-19 no setor varejista brasileiro: uma análise das transformações digitais. **Revista Interdisciplinar De Marketing**, v. 11, n. 02, p. 01-15, 2021.

RAGHUPATHI, W.; RAGHUPATHI, V. An empirical study of telemedicine adoption by physicians: the moderating effect of technological support and awareness. **Telemedicine and e-Health**, v. 26, n. 04, p. 419-427, 2020.

RAMANATHAN, R.; SUBRAMANIAN, N.; PARROT, G. Omni-channel retailing: the state of the art and future directions. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 45, n. 05, p. 513-530, 2017.

RATTEN, V. Coronavirus (Covid-19) and the Digital Transformation of business models. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 21, n. 06, p. 345-349, 2020.

REIS, A. C. R. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIAZ, H.; *et al.* Factors effecting omnichannel customer experience: evidence from fashion retail. **Information**, v. 13, n. 12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/info13010012>

RICHTER, H. G. **Retailing: principles and practices**. New York: Mc Graw Hill, 1954.

ROZENBAUM, O. EBITDA and Managers' Investment and Leverage Choices. **Contemporary Accounting Research**, v. 36, n. 01, p. 513-546, 2019.

SALUME, P. K.; *et al.* Key dimensions of digital maturity: a study with retail sector companies in Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 06, 2021.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **300 maiores empresas do varejo brasileiro em 2021: um ranking das maiores empresas do setor**. 7 ed. São Paulo: SBVC, 2021.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **O conceito de varejo**. 19 fev. 2020. Disponível em: <https://sbvc.com.br/conceito-varejo-edlamonica-19022020/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A.; BOARDMAN, L. Digital Transformation of business models - best practice, enablers, and roadblocks. **International Journal of Innovation**

Management, v. 22, n. 02, p. 01-28, 2018.

SCHUH, G.; *et al.* Industry 4.0 maturity index. **Assembly**, v. 61, n. 12, p. 32-35, 2017.

SEARS. **Sears Água Branca a mais moderna loja de departamentos da América do Sul**. 2020. Disponível em: <https://mixoeste.com.br/2020/08/04/sears-agua-branca-a-mais-moderna-loja-de-departamentos-da-america-do-sul/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

SELEME, R. B. **Diretrizes e práticas da gestão financeira e orientações tributárias**. Curitiba: Ibipex, 2010.

SIACHOU, E.; VRONTIS, D.; TRICHINA, E. Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. **Journal of Business Research**, v. 124, p. 408-421, 2020.

SMITH, J.; WILSON, M.; BROWN, R. The role of customer service in traditional retail: building customer loyalty and brand trust. **Journal of Retail Management**, v. 22, n. 04, p. 356-370, 2017.

SOUZA, D. N.; SERRA, C. C. A.; MARIANO, P. C. D. F. Impactos da Covid-19 no comportamento do consumidor no e-commerce. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 02, p. 2683-2698, 2021.

SULEIMAN, M. M.; DANMUCHIKWALI, B. G. Digital education: opportunities, threats and challenges. **Jurnal Evaluasi Pendidikan**, v. 11, n. 02, out. 2020.

SYNNEX Company. **Magazine Luiza investe em projeto de Big Data**. 2022. Disponível em: <https://digital.br.synnex.com/bid/372093/magazine-luiza-investe-em-projeto-de-big-data>. Acesso em: 06 ago. 2022.

TEKIC, Z.; KOROTEEV, D. From disruptively digital to proudly analog: a holistic typology of digital transformation strategies. **Business Horizons**, v. 62, n. 06, p. 683-693, 2019.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Research methods in physical activity**. 3 ed. Champaign: Human Kinetics, 1996.

VAROTTO, L. F. História do varejo. **Revista GV-Executivo**. FGV-EAESP, v. 05, n. 01, p. 86-90, 2006.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil: resgate histórico e tendências. **Brazilian Journal of Marketing**. São Paulo, v. 17, n. 03, p. 429-443, jul./set. 2018.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 02, p. 174-181, 2015. DOI: doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005

VIA RI (Relação com Investidores). **Nossas marcas**. 2022a. Disponível em: <https://ri.via.com.br/a-companhia/nossas-marcas/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

VIA RI (Relação com Investidores). **Nossa história**. 2022b. Disponível em: <https://ri.via.com.br/a-companhia/nossa-historia/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

VIA VAREJO. **Resultados Trimestrais 4T08 e 2008**. 2009. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

VIA VAREJO. **Nossa história**. 2018a. Disponível em: <https://ri.grupocasasbahia.com.br/a-companhia/nossa-historia/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

VIA VAREJO. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2018**. 31 dez. 2018b. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 out. 2023.

VIA VAREJO. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2019**. 31 dez. 2019a. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 10 out. 2023.

VIA VAREJO. **Resultados Trimestrais 4T19 e 2019**. 2019b. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 11 out. 2023.

VIA VAREJO. **Resultados Trimestrais 4T18 e 2018**. 2019c. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 09 out. 2023.

VIA VAREJO. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2020**. 31 dez. 2020a. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 12 out. 2023.

VIA VAREJO. **Resultados Via Varejo 4T19**. 25 mar. 2020b. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

VIA VAREJO. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2021**. 31 dez. 2021a. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 13 out. 2023.

VIA VAREJO. **Release de resultados Via Varejo 4T20**. 02 mar. 2021b. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

VIA VAREJO. **Demonstrativo Financeiro Padronizado 2022**. 31 dez. 2022a. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 213 out. 2023.

VIA VAREJO. **Resultados Trimestrais 4T21 e 2021**. 31 dez 2022b. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

VIA VAREJO. **Release de resultados Via Varejo 1T23**. 04 maio. 2023. Disponível em: <https://ri.via.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal**

of **Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 10 fev. 2019.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; McAfee, A. Leading Digital: turning technology into business transformation. **Harvard Business Review Press**, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Relatório Para Levantamento de Dados das Varejistas

VAREJISTA:				
Informação	Ano	Dado	Fonte	Pág.
Número de lojas físicas	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Número de clientes no e-commerce	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Número de sellers no marketplace	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Dados do APP	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Receita Bruta Total	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Receita das Lojas Físicas	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Receita Canais Digitais	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Luco Líquido	2018			
	2019			

	2020			
	2021			
	2022			
Ebitida	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
Investimentos em Tecnologia	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			

APÊNDICE B – Relatório de Coleta de Dados Americanas

VAREJISTA: AMERICANAS				
Informação	Ano	Dado	Fonte	Pág.
Número de lojas físicas	2018	1.490	Relatório 4T18 e 2018	02
	2019	1.700	Relatório Anual americanas 2019	17
	2020	1.707	Relatório Anual Americanas 2020	14
	2021	1.937	Relatório Anual Americanas 2021	15
	2022	*	Relatório não divulgado	xxx
Número de clientes no e-commerce	2018	*	Não consta no relatório	xxx
	2019	*	Não consta no relatório	xxx
	2020	46 mi	Relatório Anual Americanas 2020	14
	2021	51 mi	Relatório Anual Americanas 2021	11
	2022	53 mi	Relatório 3T22 Americanas	06
Número de sellers no marketplace	2018	21,9 mil	Relatório 4T18 Americanas	01
	2019	46,8 mil	Relatório Anual Americanas 2019	01
	2020	87,2 mil	Relatório 4T20 Americanas	04
	2021	122 mil	Relatório 4T21 Americanas	04
	2022	149 mil	Relatório 3T22 Americanas	06
Dados do APP	2018	*	Não consta no relatório	xxx
	2019	6,5 mi	Relatório Anual Americanas 2019	14
	2020	21 mi	Relatório Anual Americanas 2020	18
	2021	12 mi	Relatório Anual Americanas 2021	59
	2022	*	Relatório 2022 ainda não foi publicado	xxx
Receita Bruta Total	2018	8,04	Relatório Anual Americanas 2019	38
	2019	18,6 bi	Relatório Anual Americanas 2019	38
	2020	25,6 bi	Relatório Anual Americanas 2021	38
	2021	32,1 bi	Relatório Anual Americanas 2021	38
	2022	*	Relatório 2022 ainda não foi publicado	xxx
Receita das Lojas Físicas	2018	*	Não consta no relatório	xxx
	2019	*	Não consta no relatório	xxx
	2020	12,2 bi	Relatório Anual Americanas 2021	38
	2021	13,0 bi	Relatório Anual Americanas 2021	38
	2022	*	Relatório 2022 ainda não foi publicado	xxx
Receita Canais Digitais	2018	*	Não consta no relatório	xxx
	2019	*	Não consta no relatório	xxx
	2020	13,4 bi	Relatório Anual Americanas 2021	38

	2021	19,1 bi	Relatório Anual Americanas 2021	38
	2022	*	Relatório 2022 ainda não foi publicado	xxx
Luco Líquido	2018	380 MI	Divulgação de Resultados Americanas 2018	02
	2019	704 mi	Relatório 4T19 Americanas	06
	2020	315 mi	Relatório Anual Americanas 2021	38
	2021	731 mi	Relatório 4T21 Americanas	02
	2022	*	Relatório 2022 ainda não foi publicado	xxx
Ebitida	2018	412 mi	Site Investing.com em 25/07/2023	01
	2019	626 mi	Site Investing.com em 25/07/2024	01
	2020	782 mi	Site Investing.com em 25/07/2025	01
	2021	2,06 bi	Site Investing.com em 25/07/2026	01
	2022	*	Relatório 2022 ainda não foi publicado	xxx

APÊNDICE C – Relatório de Coleta de Dados Magazine Luiza

VAREJISTA: MAGAZINE LUIZA					
Informação	Ano	Dado	Fonte	Pág.	Referência
Número de lojas físicas	2018	954	Demonst Financeiro Padronizado 2018	16	2019a
	2019	1.113	Demonst Financeiro Padronizado 2019	16	2020a
	2020	1.301	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	40	2021a
	2021	1.481	Release Magazine Luiza 4T21	02	2022a
	2022	1.339	Divulgação de Resultado 4T22	02	2023c
Número de clientes no e-commerce	2018	17 mi	Release Magazine Luiza 4T18	03	2019b
	2019	25 mi	Release Magazine Luiza 4T19	06	2020b
	2020	33 mi	Release Magazine Luiza 4T20	01	2021b
	2021	45 mi	Release Magazine Luiza 4T21	02	2022b
	2022	37 mi	Release Magazine Luiza 4T22	02	2023c
Número de sellers no marketplace	2018	3,3 mil	Release Magazine Luiza 4T18	04	2019b
	2019	15 mil	Release Magazine Luiza 4T21	02	2022b
	2020	47 mil	Release Magazine Luiza 4T22	16	2023e
	2021	142 mil	Release Magazine Luiza 4T22	16	2023e
	2022	260 mil	Relatório Anual Magazine Luiza 2022	01	2023c
Dados do APP	2018	26 mi	Release Magazine Luiza 4T18	01	2019b
	2019	20 mi	Divulgação de Resultado 4T19	16	2020c
	2020	33mi	Release Magazine Luiza 4T20	01	2021b
	2021	37 mi	Divulgação de Resultado 4T21	02	2022c
	2022	45 mi	Divulgação de Resultado 4T22	02	2023c
Receita Bruta Total	2018	19,7 bi	Demonst Financeiro Padronizado 2019	60	2020a
	2019	27,3 bi	Demonst Financeiro Padronizado 2019	60	2020a
	2020	43,5 bi	Relatório Teleconferência 4T20	05	2021b
	2021	55,6 bi	Release Magazine Luiza 4T21	02	2022b
	2022	60,2 bi	Relatório Teleconferência 4T22	26	2023c
Receita das Lojas Físicas	2018	13,5 bi	Relatório Teleconferência 4T19	17	2020c
	2019	17,9 bi	Relatório Teleconferência 4T19	17	2020c
	2020	14,9 bi	Relatório Teleconferência 4T21	04	2022b
	2021	15,8 bi	Relatório Teleconferência 4T21	04	2022b
	2022	16,8 bi	Relatório Teleconferência 4T22	08	2023c
Receita Canais Digitais	2018	6,1 b	Relatório Teleconferência 4T19	17	2020c
	2019	9,4 bi	Relatório Teleconferência 4T19	17	2020c
	2020	28,6 bi	Relatório Teleconferência 4T21	04	2022b

	2021	39,8 bi	Relatório Teleconferência 4T21	04	2022b
	2022	43,4 bi	Relatório Teleconferência 4T22	08	2023c
Luco Líquido	2018	597 mi	Demonst Financeiro Padronizado 2018	11	2019a
	2019	504 mi	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	35	2021a
	2020	378 mi	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	35	2021b
	2021	591 mi	Demonst Financeiro Padronizado 4T22	14	2023e
	2022	-372 mi	Relatório Teleconferência 4T22	26	2023c
Ebitida	2018	1,2 bi	Divulgação de Resultado 4T18	16	2019c
	2019	1,7 bi	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	33	2021a
	2020	1,5 bi	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	33	2021a
	2021	1,5 bi	Divulgação de Resultado 4T22	14	2023
	2022	2,1 bi	Divulgação de Resultado 4T22	14	2023c
Investimentos em Tecnologia	2018	85 mi	Relatório Teleconferência 4T19	16	2020c
	2019	118,8mi	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	33	2021a
	2020	197,4mi	Demonst Financeiro Padronizado 4T20	33	2021a
	2021	330,6mi	Divulgação de Resultado 4T22	14	2023c
	2022	441,4mi	Divulgação de Resultado 4T22	14	2023c

APÊNDICE D – Relatório de Coleta de Dados Via Varejo

VAREJISTA: VIA VAREJO				
Informação	Ano	Dado	Fonte	Pág.
Número de lojas físicas	2018	1.035	DFP Via Varejo 2018	08
	2019	1.071	DFP Via Varejo 2019	02
	2020	1.052	DFP Via Varejo 2020	03
	2021	1.071	DFP Via Varejo 2021	08
	2022	1.133	DFP Via Varejo 2022	03
Número de clientes no e-commerce	2018	1,8 mi	Relatório Via Varejo 4T18	xx
	2019	8 mi	Relatório Via Varejo 4T19	xx
	2020	18 mi	Relatório Via Varejo 4T20	xx
	2021	28 mi	Relatório Via Varejo 4T21	24
	2022	13,4 mi	Relatório Via Varejo 4T22	14
Número de sellers no marketplace	2018	xx	Início do marketplace	xxx
	2019	± 20 mil	DFP Via Varejo 2019	03
	2020	± 15 mil	DFP Via Varejo 2020	06
	2021	130 mil	DFP Via Varejo 2021	04
	2022	151 mil	DFP Via Varejo 2022	31
Dados do APP	2018	xx	Criado APP	xxx
	2019	3,3 mi	Relatório Via Varejo 4T19	xx
	2020	2,6 mi	Relatório Via Varejo 4T120	xx
	2021	10,5 mi	Relatório Via Varejo 4T21	15
	2022	15,7 mi	Relatório Via Varejo 4T22	17
Receita Bruta Total	2018	30,5 bi	DFP Via Varejo 2018	03
	2019	29,8 bi	DFP Via Varejo 2019	05
	2020	34,4 bi	DFP Via Varejo 2020	06
	2021	36,3 bi	DFP Via Varejo 2021	05
	2022	36,4 bi	DFP Via Varejo 2022	87
Receita das Lojas Físicas	2018	23,6 bi	DFP Via Varejo 2018	09
	2019	24,8 bi	DFP Via Varejo 2019	06
	2020	21,3 bi	DFP Via Varejo 2020	06
	2021	20,4 bi	DFP Via Varejo 2021	xx
	2022	22,1 bi	DFP Via Varejo 2022	xx
Receita Canais Digitais	2018	6,5 bi	DFP Via Varejo 2018	09
	2019	4,9 bi	DFP Via Varejo 2019	06

	2020	13,1 bi	DFP Via Varejo 2020	06
	2021	16,8 bi	DFP Via Varejo 2021	xx
	2022	14,2 bi	DFP Via Varejo 2022	xx
Luco Líquido	2018	-268mi	DFP Via Varejo 2018	04
	2019	-1,4bi	DFP Via Varejo 2019	09
	2020	-1,0bi	DFP Via Varejo 2020	06
	2021	-297mi	DFP Via Varejo 2021	07
	2022	-342mi	DFP Via Varejo 2022	07
Ebitda	2018	685mi	DFP Via Varejo 2018	06
	2019	1,0bi	DFP Via Varejo 2019	09
	2020	2,9bi	DFP Via Varejo 2020	06
	2021	1,3bi	Relatório Via Varejo 4T21	30
	2022	2,3bi	Relatório Via Varejo 4T22	30
Tecnologia	2018	377 mi	DFP Via Varejo 2018	08
	2019	225 mi	DFP Via Varejo 2019	10
	2020	259 mi	DFP Via Varejo 2020	10
	2021	514 mi	DFP Via Varejo 2021	07
	2022	654 mi	DFP Via Varejo 2022	08