

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO DO MAGAZINE LUIZA

Gabriela Ribeiro Catão Mello

Matheus Gomes Sales

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientadora: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.

Rio de Janeiro

Junho de 2021

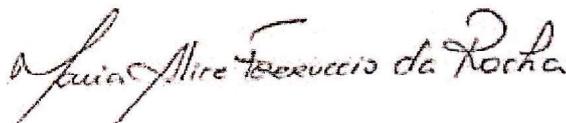
**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO DO MAGAZINE
LUIZA**

Gabriela Ribeiro Catão Mello

Mattheus Gomes Sales

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:



Prof.^a Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.



Prof.^a Thereza Cristina Nogueira de Aquino, D.Sc.



Prof. Renato Flório Cameira, D.Sc.

Rio de Janeiro

Junho de 2021

Mello, Gabriela Ribeiro Catão

Sales, Mattheus Gomes

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO DO MAGAZINE LUIZA/Gabriela Ribeiro Catão Mello e Mattheus Gomes Sales – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2021

XII, 71 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Maria Alice Ferruccio da Rocha

Projeto de Graduação – UFRJ/POLI/Curso de Engenharia de Produção, 2021.

Referências Bibliográficas: p. 79-83

1. Marketing 4.0. 2. Marketing Digital. 3. Estratégias de Marketing Digital. 4. Magazine Luiza

I. Da Rocha, Maria Alice Ferruccio. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Curso de Engenharia de Produção. III. Estratégias de Marketing Digital: Estudo de Caso do Magazine Luiza.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Estratégias de Marketing Digital: Estudo de Caso do Magazine Luiza

Gabriela Ribeiro Catão Mello

Mattheus Gomes Sales

Junho/2021

Orientadora: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D. Sc

Curso: Engenharia de Produção

Resumo

A revolução digital impactou significativamente grande parte dos mercados e modelos de negócios existentes. O presente estudo objetiva entender como essas transformações ocorreram no contexto do Marketing, que passou de uma abordagem tradicional, baseada em mídias como a imprensa e a TV, para uma abordagem digital, com a internet sendo a grande protagonista dessa transição. Desta forma, são apresentadas as principais estratégias de marketing digital descritas na literatura e, a partir do estudo de caso do Magazine Luiza, é realizada uma análise das principais iniciativas da varejista com base nas estratégias estudadas. Finalmente, conclui-se que as estratégias adotadas pela companhia foram fundamentais para sua consolidação no ambiente digital, assim como para o crescimento do volume de vendas observado nos últimos anos, impactando positivamente em seu desempenho.

Palavras-chave: Marketing 4.0; Marketing Digital; Estratégias de Marketing Digital; Magazine Luiza.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

Digital Marketing Strategies: Case Study of Magazine Luiza

Gabriela Ribeiro Catão Mello

Matheus Gomes Sales

June/2021

Advisor: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D. Sc

Course: Industrial Engineering

Abstract

The digital revolution has impacted significantly the major part of existing markets and business models alike. The present study aims to understand how those transformations happened in the Marketing context, that went from a more traditional approach, based on print media and TV, to the digital approach, with the Internet as the protagonist in said transition. Thus are presented the main Digital Marketing Strategies found in literature, and from a case study about Magazine Luiza, it is analyzed the retailer's main initiatives that are connected to the strategies studied before. Finally, it is possible to conclude that the strategies adopted by the company were fundamental for its consolidation in the digital environment, as much as for its growth in sales volume on the last couple of years, impacting positively Magazine Luiza's overall performance.

Keywords: Marketing 4.0; Digital Marketing; Digital Marketing Strategies; Magazine Luiza.

AGRADECIMENTOS - MATTHEUS GOMES SALES

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter sido o guia durante toda minha trajetória acadêmica.

Agradeço a minha família, em especial meus pais André e Jaqueline, minha irmã Priscilla e meus avós Marlene, Lourdes e Carlos. Serei eternamente grato pelo apoio incondicional, carinho e atenção a mim direcionados.

João Gabriel, obrigado por estar ao meu lado, tanto nos bons momentos quanto nos difíceis, sempre me impulsionando a ir além.

Gabriela, muito obrigado pela dedicação e apoio na realização desse projeto (e de alguns outros durante a graduação), pela troca e amizade que tivemos nesses anos juntos na UFRJ. Fico muito feliz em olhar para trás e ver quantos desafios foram superados.

Professora Maria Alice, obrigado por aceitar o convite para orientar este trabalho e pela celeridade em responder nossas indagações, mesmo diante do cenário pandêmico que nos impediu de ter reuniões presenciais. Estendo esse agradecimento aos professores Thereza Aquino e Renato Cameira, que aceitaram compor a banca desse projeto.

A todos os professores, funcionários e técnicos da Universidade Federal do Rio de Janeiro, muito obrigado. Todos vocês trabalham diariamente para transformar vidas, mesmo diante de tantas adversidades. Transformaram a minha e ainda transformarão muitas outras.

AGRADECIMENTOS - GABRIELA RIBEIRO CATÃO MELLO

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe Renata, que proporcionou a possibilidade de realizar essa graduação.

Também agradeço aos meus melhores amigos, Beatriz, Camilla, Lucas e Luccas, que foram as pessoas que mais me apoiaram nos anos muito difíceis que passei nessa instituição.

Um agradecimento especial ao meu amigo e colega de Projeto de Graduação, Matheus, que foi extremamente importante para que eu pudesse finalizar esse trabalho.

Obrigada a todos os professores, funcionários e técnicos da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que desempenham um trabalho tão nobre e importante, e têm o poder de transformar para melhor a vida de milhares de estudantes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fluxos que representam a estrutura mercadológica moderna	19
Figura 2 Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow	20
Figura 3 Mix de Marketing clássico	21
Figura 4 As diferenças entre os 4 Ps	22
Figura 5 Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	24
Figura 6 Usuários de internet e redes sociais no Brasil	25
Figura 7 Processo de definição da estratégia de marketing.....	29
Figura 8 Etapas da elaboração de uma comunicação estratégica e eficaz.....	32
Figura 9 Representação de Matriz SWOT.....	33
Figura 10 Exemplos de fatores a serem considerados em uma Matriz SWOT	35
Figura 11 Relação entre estratégia proposta e a capacidade de implementação da empresa	39
Figura 12 Representação do funil de marketing.....	41
Figura 13 Diferença entre omnichannel (esq.) e multicanal (dir.)	47
Figura 14 Resultados de pesquisa no Google.....	48
Figura 15 Luiza Helena Trajano no primeiro modelo de loja virtual do Magazine Luiza	54
Figura 16 Principais indicadores e o crescimento em relação a 2018.....	56
Figura 17 Conselho de Administração do Magazine Luiza em 2019.....	57
Figura 18 Loja Virtual do Magazine Luiza atualmente.....	60
Figura 19 Ecossistema do Magazine Luiza em 2021	62
Figura 20 Plataforma de conteúdo Steal the Look	65
Figura 21 Evolução da Lu	66
Figura 22 Vídeos publicados no canal da Lu no YouTube	68
Figura 23 Posts da Lu no Instagram	68
Figura 24 Posts do Magazine Luiza no LinkedIn.....	69
Figura 25 Divulgação da <i>live commerce</i> “Black das Blacks”	71
Figura 26 Resultados no Google utilizando a palavra-chave “Playstation 5”	71
Figura 27 Tela inicial do <i>SuperApp</i> Magalu.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Diferenças entre <i>inbound</i> marketing e <i>outbound</i> marketing	43
Quadro 2 Usuários de redes sociais no mundo.....	52
Quadro 3 Resumo das principais estratégias.....	76

LISTA DE SIGLAS

1T21	Primeiro Trimestre de 2021
4G	<i>Fourth Generation</i>
5G	<i>Fifth Generation</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CMI	<i>Content Marketing Institute</i>
CPA	Custo por Aquisição
CPC	Custo por Clique
CPM	Custo por Mil
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
FGV	Fundação Getulio Vargas
GMV	<i>Gross Merchandise Volume</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMM	<i>Social Media Marketing</i>
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TV	Televisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	13
1.2 HIPÓTESES	13
1.3 METODOLOGIA	14
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA E LIMITAÇÕES	14
1.5 CONTRIBUIÇÃO	15
1.6 ESTRUTURA	15
2 PRINCÍPIOS DE MARKETING	16
2.1 HISTÓRIA DO MARKETING	16
2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING	17
2.3 OS 4 PS DO MARKETING	21
2.4 A EVOLUÇÃO DO MARKETING: DO 1.0 AO 3.0	23
2.5 MARKETING 4.0	24
3 ESTRATÉGIA DE MARKETING	27
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	30
3.1.1 Público-Alvo	30
3.1.2 Matriz SWOT	32
3.1.3 Definição do Mix de Marketing	35
3.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	37
4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL	40
4.1 MARKETING DIGITAL	40
4.2 <i>INBOUND</i> MARKETING	42
4.3 MARKETING DE CONTEÚDO	43
4.4 <i>OMNICHANNEL</i>	46
4.5 MARKETING PARA MECANISMOS DE BUSCA (SEM)	47

4.5.1 Anúncios Pagos.....	49
4.5.2 Otimização de Mecanismos de Busca (SEO)	49
4.6 MARKETING DE INFLUÊNCIA.....	50
4.7 MARKETING DE MÍDIAS SOCIAIS (SMM)	50
5 ESTUDO DE CASO DO MAGAZINE LUIZA	53
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	53
5.1.1 Histórico	53
5.1.2 Informações gerais	55
5.1.3 Varejo.....	58
5.1.4 Presença digital	61
5.1.5 Aquisições.....	62
5.2 MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS DO MAGAZINE LUIZA	62
5.2.1 Aquisição de plataformas de conteúdo	64
5.2.2 Influenciadora virtual.....	66
5.2.3 Forte presença nas redes sociais	67
5.2.4 Compras ao vivo	70
5.2.5 Aquisição da SmartHint	71
5.2.6 SuperApp Magalu	72
5.3 DIRETRIZES PROPOSTAS	74
5.3.1 Manter a agenda de aquisição de plataformas de conteúdo	74
5.3.2 Aumentar a frequência de realização de <i>shopstreamings</i>	74
5.3.3 Alavancar o SuperApp Magalu	75
6 CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

1 INTRODUÇÃO

A revolução digital trouxe grandes desafios para empresas constituídas antes do surgimento da internet, visto que muitas regras e pressupostos fundamentais anteriores à era digital não se aplicam mais no contexto de negócios (ROGERS, 2017).

Nos últimos anos, empresas de quase todos os setores conduziram uma série de iniciativas para explorar novas tecnologias e seus benefícios, impactando as principais operações de negócios e afetando produtos e processos, assim como estruturas de gestão (MATT, HESS e BELIAN, 2015).

1.1 OBJETIVOS

Diante de todo o contexto da revolução digital, propõe-se o questionamento: como as empresas adaptam seus modelos de negócios para sobreviverem nesse ambiente de intensa transformação?

O objetivo geral do presente trabalho é entender os impactos da transformação digital nos modelos de negócios à luz da teoria do marketing. Os objetivos específicos são estudar a evolução do marketing ao longo do tempo até a atualidade, apresentar as principais estratégias de marketing digital e, por fim, um estudo de caso do Magazine Luiza, focando em suas principais iniciativas no ambiente digital.

1.2 HIPÓTESES

Neste trabalho, estudaremos as seguintes hipóteses: (H1) A mudança do comportamento de consumo na revolução digital levou as empresas a mudarem suas estratégias de marketing; e (H2) Empresas que migram para o ambiente digital têm mais chance de sucesso.

1.3 METODOLOGIA

Em relação aos objetivos, este estudo é definido como exploratório. Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema, em geral incluindo pesquisa bibliográfica.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, trata-se de um estudo de caso. Fidel (1984, p. 273) afirma que “estudos de caso parecem ser apropriados como método de pesquisa quando (1) uma grande variedade de fatores e relações estão envolvidos, (2) não existem leis básicas para determinar quais fatores e relações estão envolvidos; e (3) quando os fatores e relações podem ser diretamente observados”.

Foi realizada uma revisão bibliográfica utilizando publicações científicas presentes em bases de dados, como o Google Acadêmico, Periódicos CAPES, Web of Science e SciElo. As pesquisas basearam-se em buscas de palavras-chave associadas aos temas abordados em cada capítulo. A análise de relevância das referências bibliográficas foi conduzida com base no prestígio dos autores e consolidação de suas obras na área de estudo de marketing. No caso de artigos, utilizou-se como critério o número de vezes que cada publicação selecionada foi citada em outros trabalhos.

No estudo de caso foram utilizadas informações disponibilizadas nos canais oficiais do Magazine Luiza, como o portal de Relações com Investidores e o site institucional. Todos os dados utilizados neste estudo são abertos e estão disponíveis para consulta na internet.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA E LIMITAÇÕES

Como delimitação, o presente trabalho busca estudar as principais estratégias de marketing do Magazine Luiza voltadas para os canais digitais (*e-commerce*), não trazendo qualquer aprofundamento em relação às estratégias voltadas para lojas físicas ou mídias tradicionais, como a imprensa, TV, rádio, entre outras. Além disso, o trabalho traz análises qualitativas, com base em informações divulgadas nos sites institucionais ou em veículos de imprensa com credibilidade.

Em relação às limitações, os autores não tinham contato com nenhum colaborador da empresa estudada que atuasse na área de marketing digital, o que impossibilitou a realização de análises quantitativas por meio da avaliação de métricas

e indicadores que pudessem refletir o desempenho das estratégias de marketing adotadas pelo Magazine Luiza. Ademais, o grupo teve a percepção de existirem poucas referências acadêmicas relacionadas ao tema central estudado, apesar da grande oferta de artigos em *blogs* e *websites* especializados em marketing digital. Apesar disso, os autores optaram por utilizar as referências científicas disponíveis, desde que retratassem práticas atuais.

1.5 CONTRIBUIÇÃO

A contribuição deste estudo é apresentar a importância do marketing digital para as empresas na era digital, destacando as oportunidades que podem ter ao utilizar essas estratégias em seus modelos de negócios.

1.6 ESTRUTURA

O presente estudo foi estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro uma introdução à história do marketing, desde a sua concepção até os dias atuais, onde são apresentados as principais definições e conceitos, utilizando como referências Kotler e Keller (2012), Gabriel e Kiso (2020) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Neste capítulo, é construído o embasamento teórico para os capítulos seguintes.

O capítulo dois dedica-se a estudar as principais ferramentas e metodologias presentes na literatura para a elaboração de um plano estratégico de marketing. O marketing digital e algumas de suas principais estratégias são objetos de estudo do terceiro capítulo.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso do Magazine Luiza, com a primeira parte dedicada à caracterização da organização e a segunda parte a uma análise das mais recentes ações estratégicas da companhia e sua relação com as estratégias de marketing digital introduzidas no capítulo anterior. Ao fim do capítulo, são propostas algumas diretrizes.

O último capítulo é dedicado à conclusão do estudo e validação das hipóteses com base nas referências teóricas e no estudo de caso.

2 PRINCÍPIOS DE MARKETING

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos da teoria do Marketing, passando por uma contextualização histórica, definição, apresentação do composto do marketing e, finalmente, apresentando a evolução do marketing até a Quarta Revolução Industrial.

2.1 HISTÓRIA DO MARKETING

A história do marketing está relacionada ao surgimento do mercado, que por sua vez, se associa à história da sociedade de forma geral, indicando, assim, o impacto que essa ciência possui na definição das estruturas sociais e econômicas da humanidade. Uma parcela dos historiadores defende que o pensamento de marketing foi se formando organicamente ao longo do tempo, a partir da invenção da troca de mercadorias, e que não existe um momento ou indivíduo na história a qual possa ser atribuída sua origem.

Por outro lado, é possível definir quando o marketing passou a ser tratado como campo de interesse e de pesquisa acadêmica, e isso se deu por volta do início do século XX nas Escolas de Economia na Europa e nos Estados Unidos. Os estudos de teoria econômica com enfoque no consumidor e no seu comportamento decisório complexo e impreciso, que surgiram na Escola Austríaca de Economia, foram os precursores que contribuíram categoricamente para o desenvolvimento das definições de marketing e para delimitar os seus primeiros conceitos (BARTELS, 1976 apud HERMANS, 2009, p.2).

Também atribui-se à Primeira Revolução Industrial, datada no final do século XVIII, e à conseqüente abundância de bens manufaturados que passaram a compor o mercado nessa época, o que aumentou o interesse de acadêmicos em entender profundamente o que afetava a escolha dos consumidores de um produto em detrimento de outro. Com isso, ganharam notoriedade na Academia Europeia a conceituação de como a informação, a promoção e a qualidade dos produtos seriam fatores primordiais para a tomada de decisão dos consumidores frente às diversas opções de mercadorias que invadiam o mercado num ritmo nunca antes visto (BARTELS, 1976 apud HERMANS, 2009, p.3).

No início do século XX, disciplinas de Marketing já eram ofertadas na Universidade Estadual de Ohio, nos Estados Unidos, e, a partir de então, a sua teoria e conceituação passaram a ser levadas para o restante do mundo. Nessa mesma época, em 1911, o americano Charles Coolidge Parlin publicou o artigo *Commercial Research*, considerada a primeira publicação sobre pesquisa de mercado que se tem registro.

Dez anos após seu lançamento, Paul W. Ivey lançou nos Estados Unidos o livro *Principles of Marketing: A Textbook for Colleges and Schools of Business Administration*, sendo considerada a primeira compilação sobre o tema com o termo "Princípios de Marketing" no título. É seguro dizer que com o passar das décadas, novas ideias e conceitos foram introduzidos junto com a interseção de outras áreas do conhecimento como economia, psicologia e sociologia (BARTELS, 1976 apud HERMANS, 2009, p.3), que influenciaram a expansão do Marketing e sua consolidação no campo científico.

Nos parágrafos que se seguem, serão explorados conceitos e definições de Marketing de acordo com os teóricos mais influentes do campo, principalmente Kotler (2012), Keller (2012) e Drucker (1973).

2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING

A Associação Americana de Marketing (AMA) atualiza a definição de Marketing a cada três anos, que passa por um processo de revisão e ocasional modificação por pesquisadores ativos do campo. A definição mais recente publicada, de 2017, descreve Marketing como "atividade, conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo"¹. Essa definição possui uma conotação acadêmica e é usada como base para os demais sentidos que o campo recebe na literatura de negócios.

Uma visão bastante disseminada atualmente foi determinada por Drucker (1973, apud KOTLER e KELLER, 2012, p.4), que descreve o objetivo do marketing nas empresas como sendo o de possibilitar a venda dos produtos e serviços a partir

¹ Definitions of Marketing. American Marketing Association (AMA), 2021. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 12 jan. 2021

de um entendimento aprofundado do comportamento do consumidor ao ponto que os vendedores se tornam supérfluos, uma vez que os clientes estarão dispostos a comprar sem precisar serem convencidos. Ou seja, o produto estaria tão adequado às necessidades desse consumidor que ele sozinho seria suficiente para manter as vendas da empresa em um patamar positivo.

Essa visão demonstra a importância do marketing para as empresas, uma vez que é a partir das vendas que obtém-se o fluxo de receita que mantém seu crescimento, e conseqüentemente a criação de mais postos de trabalho, impactando significativamente toda a sociedade (KOTLER e KELLER, 2012).

Outro aspecto relevante para o entendimento do conceito de Marketing é a definição e a compreensão do que é o mercado. Atualmente, economistas e estudiosos de áreas correlatas definem o mercado como sendo "um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto" (KOTLER e KELLER, 2012, p.6). São justamente nessas relações de compra e venda de mercadorias e serviços que os estudiosos e teóricos de marketing dão enfoque e buscam analisar com o objetivo de desenvolver teorias e ferramentas que possam auxiliar as empresas a atingir demanda plena de seus bens e serviços.

Na Figura 1 é possível observar através dos fluxos de compra e venda como a economia vigente atualmente se estrutura, através do relacionamento entre os setores produtivos e os compradores. Define-se, então, o mercado como o conjunto de compradores, de onde parte a demanda, e o setor produtivo como o conjunto de vendedores, de onde se origina a oferta (KOTLER e KELLER, 2012, p.6).

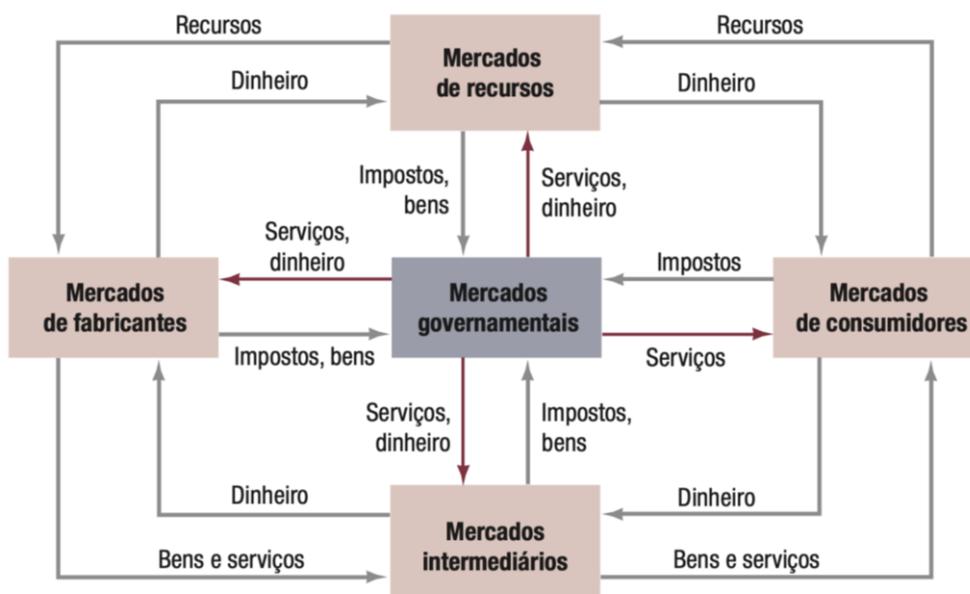


Figura 1 Fluxos que representam a estrutura mercadológica moderna
 Fonte: Kotler e Keller, 2012, p.6

A análise da forma com que o mercado é organizado possibilita que o enfoque seja dado ao entendimento do público-alvo, importante conceito do marketing, cuja definição é utilizada para que o consumidor seja conhecido, assim como suas motivações, desejos e necessidades, e consequentemente a forma de melhor atendê-lo através dos bens e serviços ofertados. Segundo Gabriel e Kiso (2020), a forma mais eficaz de satisfazer os consumidores é conhecendo-os profundamente, uma vez que uma mudança no comportamento dos clientes exige também adaptações nas estratégias de marketing.

Conclui-se, dessa forma, que necessidade e desejo são conceitos de suma importância para a definição de marketing (GABRIEL e KISO, 2020). Necessidades humanas são os requisitos básicos para a existência de tais seres e o que permite sua sobrevivência. Em 1954, o psicólogo norte-americano Abraham Maslow elencou essas necessidades e desenvolveu uma teoria que se tornou amplamente conhecida dentro e fora do universo acadêmico, a Hierarquia de Necessidades de Maslow. Logo que ficou conhecida, essa teoria foi esquematizada em forma de pirâmide, onde é possível elucidar os aspectos que formam cada nível hierárquico em questão, como observa-se na Figura 2.



Figura 2 Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Maslow, 1987 apud Kotler e Keller, 2012, p.174

Já os desejos são diferentes das necessidades, e são caracterizados por diversos fatores culturais e emocionais e podem ser atendidos através de produtos e serviços. Por isso, entender os desejos dos indivíduos é crucial para o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing eficaz. Então, o papel do Marketing nesse quesito é o de moldar os desejos dos consumidores que irão buscar nos bens e serviços ofertados atender às suas necessidades (GABRIEL e KISO, 2020).

Apesar de terem forte influência, desejos e necessidades sozinhos não definem a demanda existente no mercado, que é afetada direta e indiretamente por diversos fatores econômicos, geopolíticos, históricos e sociais. Além disso, um outro conceito muito relevante é o de elasticidade de preço da demanda, que é a porcentagem de mudança na quantidade demandada como resultado da mudança de um por cento no preço (FIBICH, GAVIOUS e LOWENGART, 2005). Portanto, deve-se considerar que diferentes produtos possuem diferentes coeficientes de elasticidade de preço da demanda e nem sempre é possível interferir na procura por um bem somente através de estratégias de marketing.

2.3 OS 4 PS DO MARKETING

O Mix de Marketing, Composto de Marketing, ou como é mais comumente identificado, os Quatro Ps do Marketing são produto, praça, preço e promoção. Eles constituem uma ferramenta muito utilizada durante as fases iniciais de planejamento estratégico e definição do plano de Marketing em uma empresa.

Kotler e Keller (2012) defendem que o conceito dos Quatro Ps deve ser atualizado para que se mantenha útil e possa abranger as diversas variáveis existentes no universo cada vez mais complexo no qual os estudos de Marketing se inserem.

Na Figura 3, observa-se o Mix de Marketing clássico, muito utilizado na literatura para estruturar e então conhecer os principais elementos que compõem a organização na qual um plano de marketing será estruturado.



Figura 3 Mix de Marketing clássico
Fonte: Kotler e Keller, 2013, p.24

Dessa forma, os autores apresentam um conjunto de elementos que devem ser levados em consideração na hora de construir um plano de marketing atualizado e melhor alinhado com a dinâmica realidade contemporânea. Além disso, apresentam

um modelo atualizado, os quatro novos Ps – pessoas, processos, programas e performance –, que refletem mais precisamente como é constituído o mercado atualmente, indicando para onde os profissionais de marketing devem focar seus esforços para garantir que seu objetivo principal seja alcançado, ou seja, a existência de procura pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Analisando cada elemento individualmente, o “P” de pessoas reflete tanto a ideia de que os funcionários que formam uma empresa definem de fato o seu sucesso ou fracasso, quanto põe em destaque as individualidades de quem forma o público-alvo. Ao analisar os processos, é possível que, de forma estruturada, os fluxos criativos e de ideias possam gerar valor para a empresa. Já em programas, estão englobados os clássicos 4 Ps, e se traduzem nas ações voltadas para os consumidores. E, finalmente, o “P” de performance compreende os indicadores de resultados internos, que tenham implicações tanto financeiras quanto não-financeiras (KOTLER e KELLER, 2012). É importante salientar que os novos Ps se aplicam a todos os setores da empresa, com o objetivo de gerar um alinhamento dos gerentes de marketing com o restante da empresa (KOTLER e KELLER, 2012). Na Figura 4, é possível visualizar como apresenta-se a nova abordagem proposta pelos autores frente à antiga, a qual eles chamam de Quatro Ps da moderna administração de marketing.

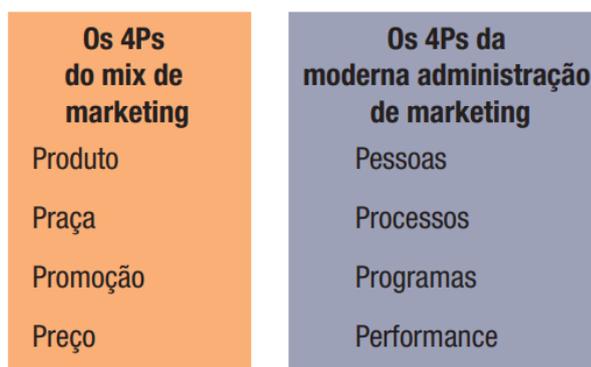


Figura 4 As diferenças entre os 4 Ps
Fonte: Kotler e Keller, 2013, p.24

2.4 A EVOLUÇÃO DO MARKETING: DO 1.0 AO 3.0

Com o passar dos anos é inegável que o Marketing precisou se adaptar às constantes e imprevisíveis mudanças do mercado. Com isso em vista, Kotler desenvolveu em sua literatura uma forma de categorizar as ideias e características de cada fase de tal disciplina na história, que serão introduzidas nos parágrafos que se seguem.

O Marketing 1.0 surgiu na época da Primeira Revolução Industrial e é principalmente caracterizado por ser centralizado no produto, que naquele momento não possuía diferenciação e era produzido com o objetivo de atender às necessidades do mercado massificado.

O Marketing 2.0 foi criado a partir da necessidade de adaptar as estratégias do 1.0 à era da tecnologia da informação, onde o cliente possui um acesso mais amplo à informação, além de possuir diversas opções de produtos e serviços para escolher. Nesse caso, o foco sai do produto e passa a ser dado ao consumidor e aos seus sentimentos e desejos.

Já o Marketing 3.0 foi criado como sendo uma resposta ao avanço tecnológico e principalmente à globalização, que fez com que um maior número de pessoas tivesse acesso à informação sobre as mazelas da sociedade. Assim, o Marketing 3.0 tem o objetivo de oferecer aos consumidores acolhimento e propagar os valores da empresa e a colaboração entre as pessoas (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010). A Figura 5 sintetiza as diferenças entre as três abordagens.

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espíritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Figura 5 Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p.6

2.5 MARKETING 4.0

O caráter disruptivo da chamada Quarta Revolução Industrial impactou de maneira significativa grande parte dos mercados. Com a chegada de novas tecnologias, a maioria das empresas precisou adaptar seus modelos de negócios a fim de sobreviver em um cenário mais dinâmico e competitivo, moldando suas estratégias para atender a um novo perfil de consumidor, muito mais exigente e empoderado.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam a importância do papel transformador da internet nas mudanças vivenciadas atualmente, principalmente em relação à transparência e à conectividade, sendo esta última um dos mais importantes agentes de transformação na história do marketing. De fato, grande parte das tecnologias da Revolução 4.0 estão baseadas na internet, a exemplo da Internet das Coisas (IoT²) e *big data*.

A popularização dos *smartphones* e a expansão do acesso à internet fomentaram o crescimento do número de consumidores cada vez mais informados e conectados. Um estudo conduzido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) em 2020 revelou que há 424 milhões de dispositivos digitais (computadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones*) em

² Sigla do termo *Internet of Things* (em inglês).

uso no Brasil, ou seja, 2 dispositivos em média por habitante, sendo que 234 milhões são *smartphones*³.

Além disso, o crescimento das redes sociais, assim como o aumento do número de usuários destes canais, também transformou consideravelmente nosso contexto social, favorecendo o intercâmbio de informações entre indivíduos e eliminando qualquer tipo de restrição geográfica.

O relatório Digital 2020, publicado em 2020 pela agência londrina *We Are Social* em parceria com a Hootsuite, revelou dados importantes em relação ao uso da internet e crescimento dos usuários de redes sociais no Brasil⁴. Em janeiro de 2020, havia cerca de 150,4 milhões de usuários de internet no país, cerca de 71% da população total. Esse número cresceu 6,0% entre 2019 e 2020 (mais 8,5 milhões de usuários). Além disso, 140 milhões de brasileiros eram usuários de redes sociais, cerca de 66% da população total. Esse número cresceu 8,2% entre abril de 2019 e janeiro de 2020, incrementando mais 11 milhões de usuários.

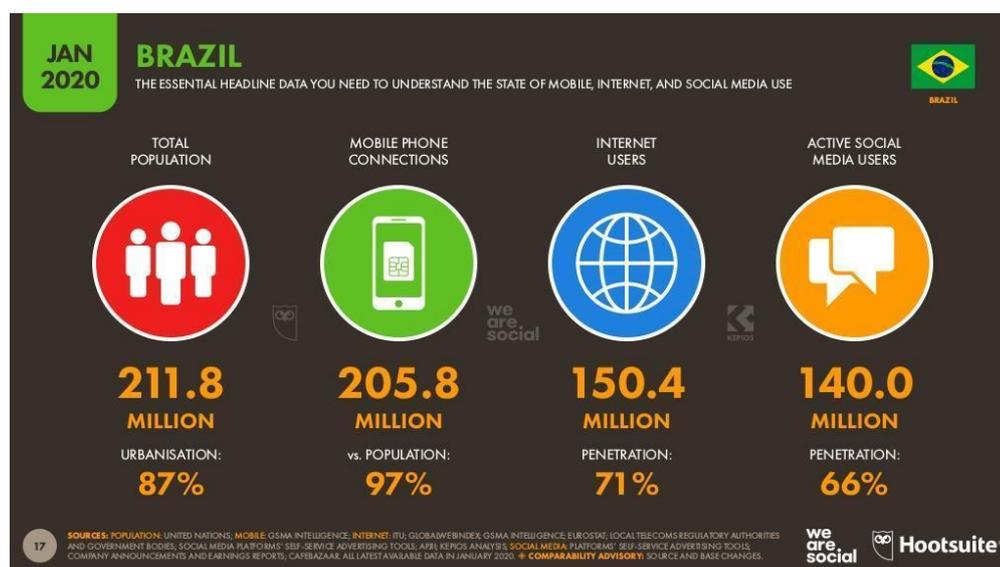


Figura 6 Usuários de internet e redes sociais no Brasil

Fonte: Digital 2020. We Are Social, 2021. Disponível em <<https://wearesocial.com/digital-2020>>. Acesso em 11 jan. 2021

³ 31ª Pesquisa Anual do FGVcia. Disponível em <<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia2020pesti-resultados.pdf>>

⁴ Digital 2020. We Are Social, 2021. Disponível em <<https://wearesocial.com/digital-2020>>. Acesso em 11 jan. 2021.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), atualmente o poder está nos grupos sociais. Torres (2018) destaca que esse novo ecossistema digital é democrático, não havendo mais distinção entre informação, entretenimento e relacionamento. Antes o consumidor era muito mais passivo em relação às ações de marketing em mídias *offline* (*outdoors*, televisão, rádio, revistas e jornais impressos). Hoje, o consumidor assume papel central no marketing, e seu poder foi alavancado pela tecnologia digital (GABRIEL e KISO, 2020).

Com o aumento da mobilidade (por meio de *smartphones*, *tablets*, dispositivos móveis de forma geral) e da conectividade (com o avanço das redes móveis, 4G e 5G), hoje as empresas precisam de um esforço maior para conseguir conquistar seu público-alvo. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que conquistar a atenção dos consumidores é um dos principais desafios dos profissionais de Marketing atualmente.

Por outro lado, as empresas precisam se reinventar a cada dia. O fluxo da inovação se tornou ainda mais acelerado. O conceito de inovação aberta nunca esteve tão presente. Chesbrough (2003) define inovação aberta como a utilização do conhecimento interno e externo para acelerar a inovação interna de uma organização. Grande parte das empresas passaram a investir em *startups* de tecnologia, por exemplo, para se manterem competitivas.

O novo cenário de negócios é inclusivo, social e horizontal. As redes sociais permitem que indivíduos construam relacionamentos sem barreiras geográficas ou demográficas e reforçam um sentimento de pertencimento a comunidades. Estes, por sua vez, estão mais comunicativos e adaptados a opiniões sociais. Além disso, as empresas estão muito mais conectadas às comunidades de usuários, parceiros e até a seus concorrentes, sendo muito mais dependentes de fontes externas para sustentar o fluxo de inovação e manterem-se competitivas (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Essencialmente, o marketing tem o papel de conectar a organização ao ambiente mercadológico no qual ela está inserida. Logo, a estratégia de marketing de uma empresa está relacionada essencialmente ao seu empenho em alcançar e posteriormente manter uma posição de vantagem competitiva perante os seus concorrentes, sendo a vantagem competitiva definida como o valor que uma companhia cria para seus clientes que ultrapassa o custo de produção (PORTER, 1985, p. 3, apud ITO, JUNIOR, GIMENEZ e FENSTERSEIFERI, 2012, p.1).

A vantagem competitiva também pode ser definida como atributos que permitem a diferenciação perante os concorrentes, como posição superior no mercado, habilidades ou recursos (PORTER, 1989). Além disso, o alcance da vantagem competitiva deve se traduzir em retornos financeiros positivos para a empresa. Conclui-se então que o direcionamento da estratégia de marketing deve ser pautado pelos fatores do ambiente externo à organização, que assim conduzirão as decisões que terão como objetivo definir sua vantagem competitiva (TOALDO e LUCE, 2006).

Em relação aos fatores do ambiente externo relevantes ao direcionamento da estratégia, destaca-se primeiramente o conhecimento aprofundado das preferências, desejos e necessidades dos consumidores que representam o público-alvo da organização. De acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), o conhecimento do comportamento do consumidor representa um fator crucial para a obtenção da posição de vantagem competitiva, uma vez que decisões baseadas em pesquisas bem fundamentadas e em dados confiáveis têm uma chance muito maior de se traduzirem em retornos financeiros significativos para a organização. Esse conhecimento permite que a empresa entenda e antecipe o que seu cliente considera como valor antes do seus concorrentes, e isso é uma característica fundamental para uma estratégia de marketing eficaz. É possível concluir então que a reação do público-alvo à estratégia de marketing é o que define o sucesso ou o fracasso da empresa (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007).

Outro fator indispensável a ser considerado ao elaborar a estratégia de marketing é o contexto competitivo do mercado o qual a organização está inserida. Para isso, é necessário o conhecimento das oportunidades e ameaças no ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da própria organização (TOALDO e LUCE, 2006).

Segundo Hunt e Morgan (1996, apud TOALDO e LUCE, 2006, p.26) a análise dos concorrentes no mercado é fundamental para a elaboração de uma estratégia de marketing robusta, uma vez que a concorrência é o principal ponto de potencial desequilíbrio em uma organização. É por meio da obtenção da vantagem em recursos sobre os concorrentes e da disposição de maior oferta de valor no mercado que atinge-se o desempenho financeiro esperado.

Além disso, de acordo com Weitz e Wensley (1992, apud TOALDO e LUCE, 2006, p.27) a estratégia de marketing pode ser aplicada em duas dimensões distintas, a primeira delas com foco em desenvolver uma relação de fidelidade do consumidor através do fortalecimento da marca, dos serviços prestados ou do acesso aos canais de distribuição. A segunda tendo um sentido mais filosófico, relacionada à instituição de uma cultura organizacional focada em obter retornos significativos de desempenho financeiro no mercado. Essa visão reforça o papel que o marketing tem tanto em alinhar os objetivos da organização com a definição do Mix de Marketing, no nível operacional, quanto com a forma de pensar e agir das pessoas que trabalham na empresa, pautando assim as tomadas de decisões de todos (TOALDO e LUCE, 2006).

Finalmente, a elaboração e implementação da estratégia de marketing devem estar alinhadas com os objetivos que a empresa busca alcançar em um ambiente altamente competitivo, dinâmico e volátil, através de ações e posicionamentos que possam suprir as necessidades diante de tal cenário (TOALDO e LUCE, 2006). Assim, a concepção da estratégia de marketing e a sua realização são feitas em duas fases distintas, que possuem suas peculiaridades e devem ser estudadas isoladamente. Nas seções seguintes serão abordadas as principais práticas de elaboração e implementação da estratégia de marketing presentes na literatura atualmente.



Figura 7 Processo de definição da estratégia de marketing
Fonte: Hawkins, Mothersbaugh e Best, 2007, p.9

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Kotler e Keller (2012) ressaltam a importância do planejamento de marketing como instrumento central de direcionamento e coordenação do esforço de marketing. Para Gabriel e Kiso (2020), o planejamento estratégico de Marketing trata-se de um processo o qual a empresa estrutura um plano de alocação de recursos com foco em atingir seus objetivos em um certo tempo com um determinado público-alvo, por meio de uma análise completa do ambiente de marketing macro, micro e interno da organização, estando os recursos relacionados ao composto de marketing, ou 4 Ps - produto, preço, praça e promoção. Desse modo, é possível definir que o Plano de Marketing trata-se de uma ferramenta usada para determinar a combinação mais vantajosa desses quatro elementos primordiais para atingir o público-alvo (GABRIEL e KISO, 2020)

Segundo Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), ao definir a estratégia de marketing deve-se buscar fornecer ao usuário mais valor que os concorrentes e paralelamente gerar mais retornos financeiros para a organização. Com isso, o planejamento estratégico de marketing deve ser elaborado a partir da definição das características do produto, o preço, as comunicações, a distribuição e os serviços que deverão entregar mais valor ao consumidor.

Existem diversas ferramentas e metodologias presentes na literatura utilizadas para direcionar a elaboração do plano de marketing, e as mais consolidadas atualmente serão apresentadas a seguir.

3.1.1 Público-Alvo

O público-alvo é definido como sendo um grupo de consumidores - que podem ser indivíduos, grupos de indivíduos ou corporações - que possuem características em comum, como idade, renda, residência, entre outros, e aos quais a organização direciona seus esforços no planejamento estratégico de marketing para que sua oferta seja absorvida (PRIDE, HUGHES e KAPOOR, 2012).

Todas as estratégias de marketing devem ser direcionadas a um público-alvo, uma vez que são os consumidores que fazem parte desse grupo os quais a organização pretende atingir para que aquilo que se está ofertando seja percebido como algo de valor e a troca de fato aconteça, gerando então retorno financeiro para

a empresa e satisfação para os clientes. Dessa forma, conhecer profundamente o público-alvo e defini-lo corretamente é fundamental para elaborar estratégias de marketing precisamente direcionadas (GABRIEL e KISO, 2020).

Além disso, a delimitação de um público-alvo é de suma importância, uma vez que esse é um fator que influencia diretamente nas decisões que devem ser tomadas ao elaborar o planejamento estratégico de marketing. Principalmente a respeito de como se comunicar sobre os bens ou serviços ofertados pela organização, por meio de quais canais de comunicação e distribuição, quando, onde e para quem (KOTLER, 2012). Isto é, tal delimitação caracteriza a segmentação do mercado em que a empresa atua, fazendo com que seus esforços de marketing sejam direcionados a uma certa audiência, aumentando a probabilidade de retorno financeiro e evitando o desperdício de recursos.

Devido à intensa competitividade presente no mercado, mais produtos e serviços similares vêm se tornando acessíveis a um número cada vez maior de consumidores, principalmente em razão dos avanços tecnológicos das duas últimas décadas. Torna-se, então, indispensável traçar um perfil acurado do público-alvo e torná-lo um elemento central no plano estratégico de marketing. É possível, assim, traçar esse perfil com base não apenas em dados demográficos, mas também em informações comportamentais, principalmente sobre uso e fidelidade, por exemplo fazendo as seguintes distinções propostas por Kotler (2012, p. 518):

O público-alvo é novo na categoria ou já é um usuário? Ele é fiel à marca, fiel a um concorrente ou alguém que muda toda hora de marca? Se o público-alvo é um usuário atual da marca, trata-se de um usuário assíduo ou esporádico? (KOTLER, 2012, p. 518)

Segundo Gabriel e Kiso (2020) outra forma de estudar o público-alvo é respondendo às seguintes perguntas: quem é o público-alvo?; o que ele quer?; onde ele consome/compra?; como ele compra, com quais meios de pagamento?; como ele usa o bem ou serviço?. A pesquisa demandada sobre o público-alvo para responder a essas perguntas gera insumos valiosos, tanto quantitativos quanto qualitativos, e ao final é possível ter um panorama completo da audiência que a empresa busca atingir.



Figura 8 Etapas da elaboração de uma comunicação estratégica e eficaz
Fonte: Kotler e Keller, 2012, p. 518

3.1.2 Matriz SWOT

Nenhuma organização existe em um contexto isolado, pelo contrário, todas se encontram em um sistema complexo e repleto de variáveis que estão fora do seu controle, e são influenciadas a todo tempo pelas ações dos demais agentes externos. Tais fatores são definidos por outras empresas que oferecem produtos e serviços similares ao mesmo público-alvo, empresas que oferecem bens e serviços

complementares, representantes do governo, tendências culturais, panorama econômico, epidemias, entre outros. Com isso, é imprescindível que ao planejar a estratégia de marketing sejam levados em consideração esses fatores, que podem se apresentar como oportunidades ou ameaças aos objetivos da organização.

Além disso, agir e reagir mais rapidamente a essas ameaças e oportunidades influencia diretamente o desempenho de uma organização. Na prática, agir ou reagir aos fatores do ambiente externo se traduz em ajustar as variáveis controláveis de marketing, com o objetivo de minimizar ameaças e maximizar oportunidades. Para que isso seja possível é necessário avaliar os fatores internos à organização, como produto, pessoas, recursos físicos e definir quais são suas forças e fraquezas (GABRIEL e KISO, 2020). Desse modo, a Matriz SWOT - em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* - idealizada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, é uma ferramenta amplamente difundida e utilizada para esse fim, onde são analisadas as suas competências (forças e fraquezas) e onde é possível ter uma visão ampliada do ambiente externo (oportunidades e ameaças) com o objetivo de fortalecer a definição da estratégia de marketing (GABRIEL e KISO, 2020).

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	FORÇA (strengths)	FRAQUEZAS (weaknesses)
EXTERNA (ambiente)	OPORTUNIDADES (opportunities)	AMEAÇAS (threats)

Figura 9 Representação de Matriz SWOT
Fonte: Gabriel e Kiso, 2020, p.26

Em um contexto de planejamento estratégico de marketing, as forças da organização que serão levadas em consideração na elaboração da Matriz SWOT devem ser os fatores internos positivos que a empresa tem o total controle e que devem ser explorados ao máximo (DA SILVA, DA SILVA, BARBOSA, HENRIQUE e BAPTISTA, 2011).

Já em relação às fraquezas, devem ser levados em consideração os elementos internos da instituição, que podem ser controlados, e que possuam o potencial de afetar negativamente o desempenho financeiro da organização.

As oportunidades e ameaças são aqueles elementos presentes no ambiente externo à organização, os quais não são controláveis, mas que têm o potencial de influenciar diretamente no desempenho da organização.

Na Figura 10 é possível observar alguns exemplos de elementos a serem considerados na elaboração da Matriz SWOT por uma organização.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • n° 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comercio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na politica internacional • enfraquecimento da taxa de cambio da moeda corrente

Figura 10 Exemplos de fatores a serem considerados em uma Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Ferrell E Hartline (2009, p.134-135, apud Da Silva, Da Silva, Barbosa, Henrique e Baptista, 2011, p.6)

3.1.3 Definição do Mix de Marketing

O Composto de Marketing ou Mix de Marketing é formado pelo conjunto dos elementos mais relevantes na formulação de um plano estratégico de marketing. Tais elementos, produto, preço, praça e promoção, formam a equação formulada para que

uma empresa atinja seus objetivos com determinado público-alvo, por isso são a base de um plano de marketing eficaz. Para isso, o composto de marketing deve ser determinado com foco nas necessidades, desejos e preferências do público-alvo em questão, com o conhecimento aprofundado do ambiente externo o qual a companhia se posiciona e dos objetivos de marketing e de retorno financeiro que se busca atingir. Além disso, é por meio de um mix de marketing consistente que uma empresa consegue posicionar seus produtos ou serviços de uma maneira mais atrativa no mercado, fazendo com que seja preferida em relação aos concorrentes. (GABRIEL e KISO, 2020).

É inegável que nas últimas duas décadas até o presente, devido ao uso massificado da tecnologia e principalmente com a internet se tornando acessível a mais de 50% da população mundial⁵, as necessidades e desejos dos consumidores estão modificando-se num ritmo cada vez mais veloz e, com isso, a competição entre empresas concorrentes também vem se tornando mais intensa. Desse modo, a elaboração de um plano estratégico de marketing eficaz é indispensável para que a organização possa estar à frente de todas essas mudanças e tenha meios de prever o que o seu público-alvo quer antes dos seus concorrentes (TOLEDO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2006). Assim, o composto de marketing é usado com o objetivo de construir uma estratégia que possa atingir o público-alvo e fazer com que a empresa alcance uma posição de vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Segundo Lambin (2000, apud TOLEDO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2006, p.3), é papel da estratégia de marketing compreender profundamente e entregar bens e serviços que satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores, ao proporcionar produtos no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos a pagar. É possível notar como a aplicação do mix de marketing é indispensável nesse contexto, uma vez que através da definição das características ótimas que compõem os fatores preço, produto, praça e promoção é possível desenvolver um plano de marketing estratégico focado em atingir os objetivos e metas financeiras da organização. Para Kotler (2000, apud TOLEDO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2006, p.4)

[...] administração ou gestão de marketing é o processo de executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar transações que satisfaçam objetivos

⁵ Porcentagem da População Global com acesso à Internet entre 2005 e 2019, por Maturidade de Mercado. Statista, 2021. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/209096/share-of-internet-users-in-the-total-world-population-since-2006/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

individuais e organizacionais. (KOTLER, 2000, apud TOLEDO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2006, p.4)

Dentre os fatores que formam o composto de marketing, a praça - ponto e distribuição - é formada pelo conjunto de atividades realizadas pela organização que tornam o produto acessível aos consumidores, em função do tempo e do espaço. Já a promoção é definida pelas atividades desempenhadas para informar e comunicar ao público-alvo, de forma persuasiva e convincente, que aquilo que a empresa está ofertando entrega valor aos consumidores (TOLEDO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2006).

Por sua vez, o produto é aquilo que a organização oferta, podendo ser tangível ou intangível, e que gera valor aos consumidores. O produto é comumente formado por três dimensões complementares, que são o conteúdo em si do produto, a embalagem e a marca (GABRIEL e KISO, 2020). Por fim, o preço pode ser definido como o valor que o consumidor considera justo pagar pelo bem ou serviço. De acordo com Gabriel e Kiso (2020, p. 34): "o termo "justo", na definição de preço, significa que só haverá "troca" - condição *sine qua non* do marketing - se o público-alvo acreditar que ela é justa e adequada". Também é importante apontar que o preço influencia diretamente a percepção de qualidade daquilo que é ofertado, também sendo levado em consideração no posicionamento do produto no mercado (GABRIEL e KISO, 2020).

Finalmente, com o intuito de obter-se a máxima vantagem com o uso do composto de marketing no contexto do planejamento estratégico, é importante que o plano traçado contenha os 4 Ps propostos como estratégias. Dessa forma, alguns exemplos podem ser mudanças nos pontos de vendas, desenvolvimento de novos produtos, descontinuar a produção de certos produtos, sugestão de novas formas de comunicação da marca, entre outros (GABRIEL e KISO, 2020).

3.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Após a conclusão do planejamento estratégico de marketing, é necessário que tudo aquilo que foi elaborado seja posto em prática, para que os objetivos desejados sejam atingidos de forma concreta e que isso se traduza em retornos financeiros para a organização. Assim, a fase de implementação da estratégia de marketing é composta por ações que levam à realização do planejamento. Primeiramente, é muito

importante destacar que tais ações somente são possibilitadas perante a mobilização dos recursos internos necessários e adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação, gestão das pessoas envolvidas e definição de um liderança efetiva responsável pelas ações do processo (HUTT, REINGEN e RONCHETTO, 1988; MENON ET AL., 1999; MINTZBERG E QUINN, 2001; NOBLE E MOKWA, 1999; PIERCY, 1998 apud TOALDO e LUCE, 2006, p.2). Ainda, o suporte da alta gerência e o alinhamento com as demais áreas da empresa são fatores determinantes para a implementação e execução da estratégia de marketing. Além disso, as áreas da organização que farão parte ativamente da operacionalização da estratégia devem estar totalmente cientes dos seus papéis, a fim de que a capacidade de execução seja garantida e os esforços em criar o plano estratégico de marketing não sejam em vão (SILVA, TENCA, SCHENINI e FERNANDES, 2011)

Diante disso, após garantir que os recursos internos da organização estão preparados, é necessário definir um plano de ação para determinar como a estratégia de marketing será operacionalizada. O plano de ação deve responder às seguintes questões relacionadas a cada estratégia de marketing desenvolvida anteriormente: o que deve ser feito para executar a estratégia?; quando deve ser feito?; quem deve fazer?; quanto custará a ação? (GABRIEL e KISO, 2020). De acordo com Kotler (2000, apud SILVA, TENCA, SCHENINI e FERNANDES, 2014, p. 91), o planejamento estratégico de marketing aponta o quê e o porquê das atividades, enquanto que o plano de ação deve indicar quem, onde e como.

Também de antemão identificam-se as restrições à execução do plano estratégico de marketing, como limitações orçamentárias, prazos, falta de pessoas capacitadas para operacionalizar alguma etapa do plano de ação e limitações previstas na legislação. Além disso, é indicado que o plano de ação seja flexível e possa ser facilmente adaptado em caso de imprevistos, por isso não é recomendável que o plano possua datas bem definidas para as ações previstas, apenas em casos muito específicos em que seja possível controlar todas as variáveis envolvidas. Em todo caso, é aconselhável definir as entregas do plano de ação em intervalos de tempo mais amplos, como mês, trimestre ou semestre, sem definição de datas. Ainda, durante a implementação podem acontecer imprevistos, muitas vezes ligados a problemas operacionais ou erros na elaboração da estratégia de marketing, por isso é essencial que o plano de ação seja adaptável (SILVA, TENCA, SCHENINI e FERNANDES, 2014). Na Figura 11 observa-se a relação entre a força da estratégia

proposta e a capacidade da organização de implementá-la, e com isso, os possíveis resultados alcançados em cada combinação.

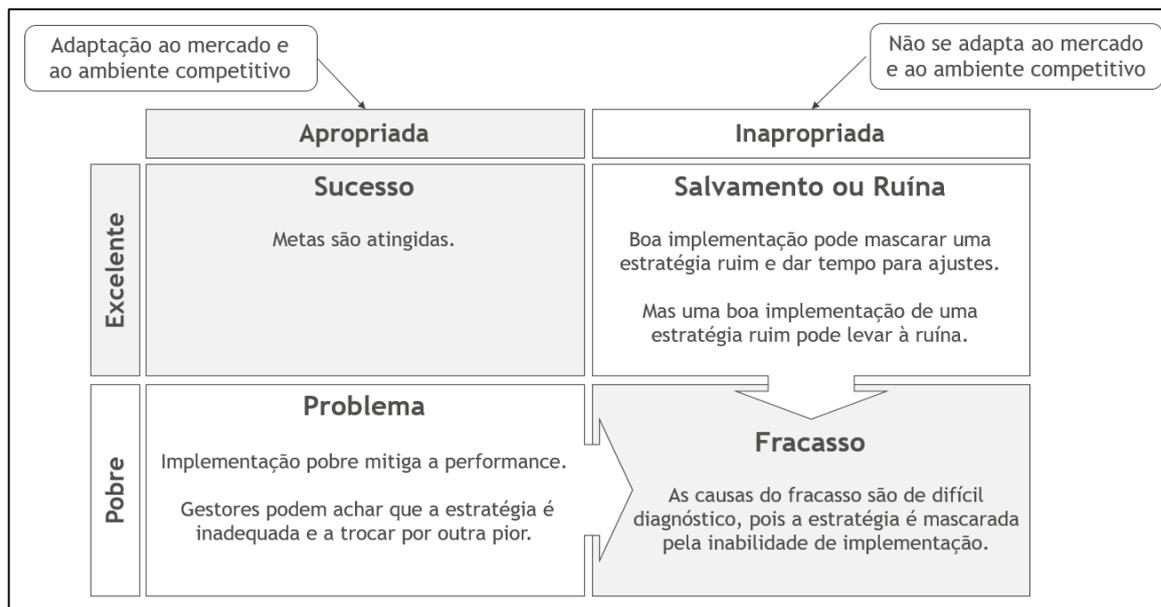


Figura 11 Relação entre estratégia proposta e a capacidade de implementação da empresa
Fonte: Adaptado de Whittington (2002 apud Silva, Tenca, Schenini e Fernandes, 2011, p. 92)

Finalmente, os resultados de todas as estratégias de marketing implementadas devem ser mensurados e tais indicadores devem ser acompanhados e avaliados constantemente, possibilitando que o time responsável possa agir rapidamente em caso de necessidade de ajustes nas ações. Os indicadores de desempenho devem ser definidos antes da execução das estratégias, além da forma mais precisa de conseguir os dados necessários para a medição e como será feita a visualização das informações, com o objetivo de possibilitar uma análise dos resultados das ações, comparando o que foi previsto com os retornos reais, gerando assim conhecimento para a organização (GABRIEL e KISO, 2020).

4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

Neste capítulo, serão apresentadas as principais estratégias de marketing digital. A primeira seção traz o conceito de marketing digital, ressaltando suas principais vantagens em relação ao marketing tradicional. Na seção seguinte, será elucidado o conceito do *inbound* marketing e, finalmente, serão descritas as principais estratégias relacionadas a esta abordagem.

4.1 MARKETING DIGITAL

Segundo Torres (2018, p. 66), marketing digital consiste em “utilizar efetivamente as tecnologias digitais como uma ferramenta de marketing, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do marketing”. O autor acrescenta que

As estratégias digitais devem ser construídas a partir de uma visão da internet e das tecnologias digitais como um ecossistema digital, composto de diversos agentes digitais, cada qual com um DNA digital próprio, que interagem entre si, e onde as pessoas, empresas ou marcas atuam por meio de suas identidades digitais, criando uma cultura digital própria. (TORRES, 2018, p. 73)

Uma das principais vantagens do marketing digital é a possibilidade de mensuração. No marketing tradicional, há muita incerteza em relação ao alcance de uma campanha. Afinal, não há como saber que determinada ação atingiu o público-alvo se a divulgação do produto ou serviço foi feita através de um *outdoor* ou de uma propaganda de TV. Já no ambiente digital, é possível medir os resultados de uma ação de marketing por meio de métricas ou indicadores, inclusive em tempo real.

A segmentação do público-alvo também configura um dos grandes diferenciais do marketing digital. Conhecendo melhor o perfil do consumidor, é possível elaborar estratégias de marketing mais direcionadas, trazendo melhores resultados para o negócio.

Para a definição de qualquer estratégia de marketing é necessário compreender a jornada do cliente, que funciona em conjunto com o funil de marketing (GABRIEL e KISO, 2020). É importante construir diferentes estratégias para cada etapa do funil, assim a marca estará presente em cada etapa da jornada do cliente.

Segundo Gabriel e Kiso (2020), a jornada do cliente é o caminho que ele percorre desde o primeiro contato com a marca até o pós-venda e entender esse processo é fundamental para acelerar a trajetória do *lead* pelo funil.

O principal objetivo de qualquer estratégia de marketing é transformar um *lead* (cliente potencial) em um comprador (cliente). Por isso, é necessário nutrir o *lead* em cada etapa do processo a fim de que ele avance no funil até sua conversão, ou seja, quando de fato ele se torna um comprador (REZ, 2016).



Figura 12 Representação do funil de marketing
Fonte: Gabriel e Kiso, 2020, p. 165

As etapas do funil compreendem consciência, interesse, consideração, compra/ação e fidelidade. Gabriel e Kiso (2020, p.165) definem:

Consciência – Reconhecimento da necessidade do problema;

Interesse – Pesquisa por mais informações;

Consideração – Avaliação de compra;

Compra/ação – Decisão de compra;

Fidelidade – Comportamento pós-compra.

4.2 INBOUND MARKETING

Em um mundo hiperconectado⁶, capturar a atenção dos consumidores torna-se uma tarefa cada vez mais desafiadora. Nesse sentido, diversas áreas de estudo buscaram, ao longo do tempo, analisar o comportamento de compra dos clientes e entender que fatores podem ser decisivos em sua tomada de decisão, como é o caso do Neuromarketing.

Godin (1999) introduziu o conceito de marketing de permissão. Ao contrário do chamado “marketing de interrupção”, em que as marcas promoviam seus produtos através de anúncios na TV, rádio, *outdoors*, sem o prévio consentimento do consumidor, o marketing de permissão se baseia em atrair e conquistar a atenção do consumidor, sem a promoção direta do que se deseja vender.

Apesar da expressão *inbound marketing* ter sido utilizada pela primeira vez anos mais tarde, a estratégia se baseava no conceito criado por Godin. No *inbound marketing*, também denominado marketing de atração, a marca oferece conteúdo relevante e de valor, atraindo potenciais clientes (GABRIEL e KISO, 2020).

Segundo Patrutiu-Baltes (2016, p. 62), “o *inbound marketing* permite uma comunicação aberta e inteligente com os clientes que voltaram sua atenção para os produtos ou serviços da empresa e cria um relacionamento pessoal com eles, promovendo conteúdo adaptado às suas necessidades”.

Já em relação ao *outbound marketing*, também chamado marketing de interrupção, Gabriel e Kiso (2020, p. 478) destacam que “os profissionais de marketing criam ações e campanhas que chamam a atenção pela interrupção, distração ou intervenção. A marca faz propaganda não solicitada para os *leads* em potencial e espera que eles estejam interessados a comprar”. A TV e o rádio são exemplos de mídias *outbound*. Patrutiu-Baltes (2016) destaca:

[...] o *outbound marketing* visa promover os produtos e serviços para o público diretamente, enquanto o *inbound marketing* ajuda a destacar bens e serviços indiretamente, no contexto em que os consumidores se identificam como o alvo da empresa. (PATRUTIU-BALTES, 2016, p. 66)

⁶ Quan-Haase e Wellman (2005, p. 215) definem hiperconectividade como a “disponibilidade instantânea de pessoas para comunicação em qualquer lugar e a qualquer hora”.

No Quadro 1, Gabriel e Kiso (2020) comparam as duas abordagens.

<i>Outbound marketing</i>	<i>Inbound marketing</i>
Foco na propaganda ativa, na divulgação direta do produto	Foco em conteúdo, na educação do público
Empresa procura clientes	Cliente vem até a empresa, pois é atraído
Comunicação unidirecional	Comunicação bidirecional
Prospecção ativa via <i>cold calls</i> , <i>spots</i> , anúncios tradicionais, <i>flyers</i>	Clientes atraídos por conteúdo de valor por meio de buscadores, sites de referência e mídias sociais
Marketing de interrupção	Marketing de permissão
Propagandas que não geram valor para o cliente	Conteúdos relevantes para a <i>persona</i>

Quadro 1 Diferenças entre *inbound marketing* e *outbound marketing*
Fonte: Adaptado de Gabriel e Kiso, 2020, p. 480

O que diferencia o *inbound marketing* do *outbound marketing* é principalmente o foco no conteúdo. Hoje, as empresas têm como objetivo oferecer conteúdo relevante e, com isso, construir autoridade de marca, educando o público e convertendo *leads*. Gabriel e Kiso (2020) destacam que o uso massivo do *inbound marketing* nos últimos anos está associado à facilidade de mensuração de resultados.

4.3 MARKETING DE CONTEÚDO

O Content Marketing Institute (CMI) define marketing de conteúdo como “uma abordagem de marketing estratégico focada na criação e distribuição de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido – e, em última análise, para impulsionar a ação lucrativa do cliente”⁷. É o oposto do

⁷ What is Content Marketing?. Content Marketing Institute, 2012. Disponível em: < <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>>. Acesso em 15 de mai. 2021

anúncio, uma evolução da publicidade para algo mais efetivo, eficiente e menos dissimulado (BLANCHARD, apud REZ, 2016, p.2).

Marketing de conteúdo não é propriamente um conceito novo. No final do século XIX, a Deere & Company, uma empresa norte-americana que fabricava equipamentos agrícolas, lançou a revista *The Furrow* (O Sulco, em tradução livre), cujo objetivo era trazer informação para seus clientes, abordando temas como tecnologia agrícola e aumento da produtividade no campo. Poucos anos depois, a Michelin lançou o Guia Michelin, uma espécie de livreto que tinha como objetivo promover o turismo, estimulando o mercado automobilístico e, conseqüentemente, o consumo de pneus.

A Rock Content, empresa líder em marketing de conteúdo no país, divulga anualmente o relatório Content Trends, no qual apresenta as principais tendências e práticas de marketing de conteúdo no mercado nacional. A pesquisa divulgada em 2019 trouxe *insights* importantes: 67,3% dos respondentes declararam que as empresas onde atuam adotam a estratégia de marketing de conteúdo e 56,9% das que não adotam pretendem passar a utilizar a estratégia no futuro⁸.

Rez (2016) ressalta que marketing de conteúdo não envolve produção de material aleatório, e sim planejamento estratégico, criação e distribuição, com objetivos e métricas bem definidos. Kotler, Kartajaya e Setianwan (2017) sugerem oito etapas que devem ser seguidas pelos profissionais de marketing:

Fixação de metas: o que se deseja alcançar com a ação (por exemplo, aumentar nível de autoridade da marca, aumentar *brand awareness*, crescer audiência, gerar *lead*);

Mapeamento do público: definir o perfil do cliente (*persona*) e compreender quais são seus desejos;

Concepção e planejamento do conteúdo: definir tema abordado, formato, frequência;

Criação do conteúdo: definir quem será responsável pela criação do conteúdo e desenhar cronograma editorial;

⁸ Content Trends 2019. Rock Content, 2020. Disponível em <<https://materiais.rockcontent.com/content-trends>> Acesso em 15 mai. 2021

Distribuição do conteúdo: definir em quais canais o conteúdo será distribuído (redes sociais, *website*, blog, etc.)

Ampliação do conteúdo: definir como o conteúdo será alavancado (utilizar influenciadores digitais, por exemplo).

Avaliação do marketing de conteúdo: avaliar sucesso ou fracasso da campanha, por meio de métricas e indicadores;

Melhoria do marketing de conteúdo: estudar o que pode ser melhorado (por exemplo, alterar o tema, utilizar outros canais de distribuição do conteúdo).

Rez (2016) destaca cinco princípios fundamentais do marketing de conteúdo: transformar a marca em uma fonte de conhecimento relevante para o consumidor, conhecer onde ele está e entregar exatamente o que ele precisa, estar presente em toda sua jornada de compra, oferecendo exatamente o que ele deve saber em cada etapa de sua decisão e construir um relacionamento confiável com ele.

Gabriel e Kiso (2020) destacam que conteúdo é uma das estratégias mais eficazes do marketing para gerar *leads* e fidelizar clientes. Rez (2016) ressalta que o marketing de conteúdo é a única estratégia capaz de alimentar todas as outras estratégias de marketing digital.

Segundo Rez (2016), é importante oferecer diferentes conteúdos para cada etapa da jornada do cliente:

Topo do funil (potenciais clientes ainda são inconscientes em relação à solução que sua marca oferece): oferecer conteúdo com baixa barreira de entrada, como *blog posts*, *posts* em redes sociais e *podcasts*, por exemplo;

Meio do funil (converter a visita em *lead*): disponibilizar conteúdos gratuitos a fim de obter informações de contato, como cursos gratuitos, e-books, webinários;

Fundo do funil (converter *lead* em cliente): oferecer conteúdo que leve informações para decisão de compra, como *cases* de sucesso, depoimentos, cupons de descontos.

Entre os benefícios da adoção da estratégia de marketing de conteúdo, estão o aumento de tráfego (aumento do número de visitas), aumento do *brand awareness* (consciência da marca) e do engajamento (interação com o público), educação do

público, ao oferecer conteúdos que respondam às suas necessidades ou dores, geração de *leads*, aumentando o número de potenciais clientes e, conseqüentemente, aumento do volume de vendas (THATTO, 2019).

4.4 OMNICHANNEL

Na era digital, os consumidores têm se tornado cada vez mais conectados e indiferentes em relação ao canal que utilizam, mudando constantemente do *online* para o *offline*, ou o contrário, esperando ter a mesma experiência em ambos os ambientes (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

Gabriel e Kiso (2020) ressaltam que uma estratégia de *omnichannel* é construída a partir da integração de vários métodos de vendas e distribuição de produtos, como lojas físicas, *e-commerces*, aplicativos móveis, permitindo que os consumidores possam utilizar diversos canais de contato, como redes sociais, site, e-mail, *chatbox*, entre outros.

O *omnichannel* é uma estratégia de integração dos diferentes canais de compra e comunicação, com o objetivo de convergir a experiência entre *online* e *offline* (GABRIEL e KISO, 2020, p. 470).

Uma pesquisa da Harvard Business Review⁹ estudou o comportamento de compra de 46 mil consumidores de uma grande rede de varejo norte-americana entre o período de junho de 2015 a agosto de 2016 e concluiu que dos participantes do estudo, 7% eram compradores apenas online e 20% eram compradores somente de lojas físicas. O restante, cerca de 73%, utilizou diversos canais durante sua jornada de compras.

Para Bell, Gallino e Moreno (2014), os varejistas que desejam prosperar nesse novo ambiente digital precisam implementar informações e estratégias de atendimento para reduzir atritos em cada etapa do processo de compra. Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) afirmam que os varejistas podem adotar novas estratégias baseadas em precificação, por exemplo, projetando a experiência de compra e construindo relacionamento com os consumidores.

⁹ Harvard Business Review. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works, 2017. Disponível em <<https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>>. Acesso em 24 abr. 2021.

Segundo Kotler e Keller (2013), as empresas que utilizam múltiplos canais devem cuidar para que eles funcionem sinergicamente. No ponto de vista do cliente, uma integração de canais deve, por exemplo, possibilitar a compra de um produto online e a retirada em um ponto de venda físico, a possibilidade de devolver um produto comprado online em uma loja física e o direito de receber descontos com base no total de compras realizadas online e offline.

O modelo *omnichannel* supera os problemas operacionais do modelo multicanal, fornecendo uma experiência integrada e coesa. Você pode ter vários canais bem projetados, mas se eles não funcionam de forma integrada, como um único canal, não é *omnichannel* (GABRIEL e KISO, 2020). A Figura 13 ilustra a diferença entre a estratégia *omnichannel* e a multicanal.

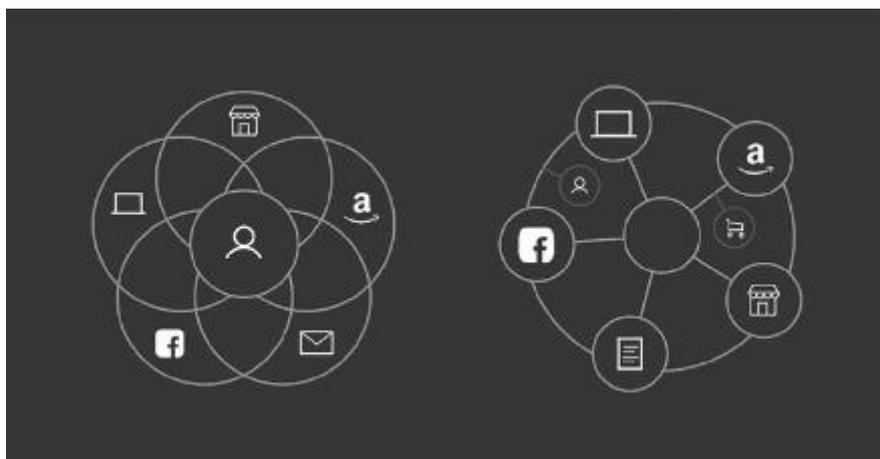


Figura 13 Diferença entre omnichannel (esq.) e multicanal (dir.)
Fonte: Gabriel e Kiso, 2020, p. 471

4.5 MARKETING PARA MECANISMOS DE BUSCA (SEM)

Terrance, Shrivastava e Kumari (2018) definem Marketing para Mecanismos de Busca (do inglês, *Search Engine Marketing* ou, abreviadamente, SEM) como um processo cujo objetivo é obter maior visibilidade nos motores de busca, seja por meio de tráfego orgânico ou pago.

Hoje, os usuários da Web são livres para usarem diversos motores de busca diferentes, de forma gratuita, cabendo a essas ferramentas proporcionarem uma experiência de busca relevante, rápida e atualizada (ENGE, SPENCER e STRICCHIOLA, 2015). Um levantamento do StatCounter, site que realiza análise de

tráfego, apontou o Google como a maior ferramenta de busca do mundo, com cerca de 92% do mercado em abril de 2021. Em segundo e terceiro lugares, o Bing, com cerca de 2% e o Yahoo! com pouco mais de 1%, respectivamente¹⁰.

As estratégias de Marketing para Mecanismos de Busca podem ser classificadas em dois grupos: anúncios pagos e otimização de motores de busca (do inglês, *Search Engine Optimization* ou, abreviadamente, SEO). Quando realiza-se alguma pesquisa no Google, por exemplo, os resultados podem ser facilmente diferenciados. Na Figura 14, todos os resultados acompanhados da palavra “Anúncio” são anúncios pagos (retângulo azul), e os demais são os resultados orgânicos (retângulo verde).

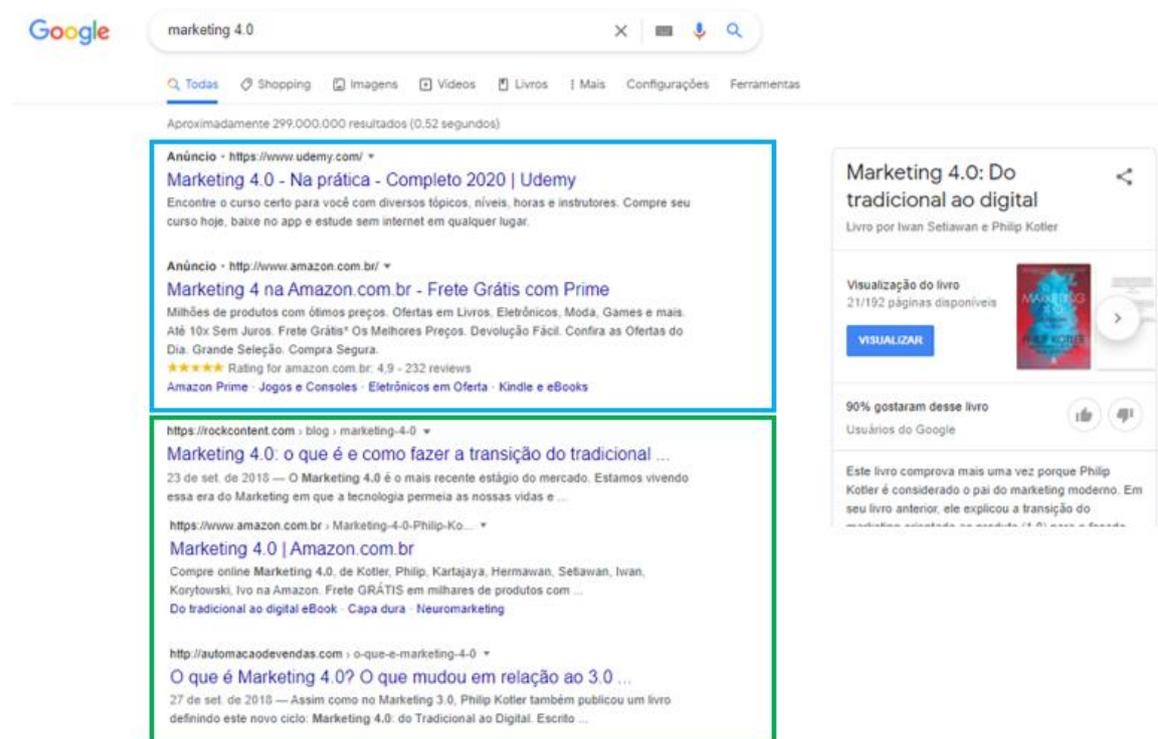


Figura 14 Resultados de pesquisa no Google
Fonte: Elaborado pelo autor

Gabriel e Kiso (2020) destacam que SEM e SEO devem ser partes fundamentais para a estratégia de marketing, sendo o SEO uma forma de direcionar o tráfego para a parte superior do funil de vendas e os *links* patrocinados (anúncios pagos) uma maneira eficiente de levar potenciais *leads* para a parte inferior do funil.

¹⁰ Search Engine Market Share Worldwide. Statcounter, 2021. Disponível em < <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>>. Acesso em 21 mai. 2021

4.5.1 Anúncios Pagos

Enge, Spencer e Stricchiola (2015) afirmam que a receita principal dos mecanismos de busca vem de anúncios pagos, sendo que grande parte é por meio do modelo de custo por clique (CPC), no qual o anunciante só paga pelos usuários que clicaram no anúncio.

Apesar do anúncio pago ser visto constantemente nas ferramentas de busca, é possível adicioná-los também em blogs, redes sociais e outros *websites*. É fato que eles demandam maiores investimentos, contudo, é possível acelerar os resultados utilizando essa modalidade, atraindo maior tráfego para a página.

A modalidade de custo por clique, apesar de ser bastante popular, não é a única que existe. O Google Ads, serviço de publicidade do Google, trabalha também com outras modalidades, como o custo por mil (CPM), quando o anunciante paga determinado valor a cada mil vezes que o anúncio aparece no Google, e o custo por aquisição (CPA), quando o anunciante paga determinado valor a cada conversão efetuada.

4.5.2 Otimização de Mecanismos de Busca (SEO)

Ledford (2009) define a otimização de mecanismos de pesquisa (SEO) como uma coleção de estratégias que melhoram o nível em que um site é classificado nos resultados de um motor de busca quando um usuário pesquisa por uma ou mais palavras-chave.

Segundo Gabriel e Kiso (2020, p. 391), “o SEO é a parte do SEM que engloba todas as técnicas envolvidas na manipulação do conteúdo, código e estrutura das páginas de *website*, de forma a melhorar o posicionamento delas na busca orgânica”.

Os dois principais fatores que afetam o posicionamento de um site em uma busca na Web são a relevância (o quanto uma página é relevante em relação a outra no *ranking*) e as palavras-chave relacionadas a ele (GABRIEL e KISO, 2020). A estratégia de SEO tem muita sinergia com a estratégia de conteúdo. Na realidade, não faz muito sentido falar em produzir conteúdo relevante e valioso, se o público não é capaz de encontrá-lo através de motores de busca.

Os motores de busca usam algoritmos para avaliar o índice de relevância dos resultados, com base em alguns fatores que não são totalmente conhecidos, mas

especulados (por exemplo, idade da página, frequência de atualizações, velocidade de carregamento, conteúdo oculto).

4.6 MARKETING DE INFLUÊNCIA

O marketing de influência é uma abordagem que concentra a atenção nos chamados “influenciadores”, pessoas que aconselham os tomadores de decisão, sendo os primeiros tão importantes quanto os próprios clientes potenciais (BROWN e HAYES, 2008). Segundo De Veirman, Cauberghe e Hudders (2016), influenciadores são aqueles que construíram uma grande rede de seguidores, sendo considerados formadores de opinião de confiança em um ou mais nichos.

É fato que, com o grande volume de informações disponível hoje, o processo decisório do consumidor torna-se muito mais complexo, e é nisso que as empresas apostam por meio do marketing de influência (DA SILVA e TESSAROLO, 2016). Uma pesquisa conduzida pelo Instituto Qualibest, em 2018, trouxe que 55% dos entrevistados costumam pesquisar a opinião de influenciadores antes de realizar uma compra importante, 86% já descobriram um produto através de um influenciador e 73% já compraram algum produto ou serviço por indicação de algum influenciador¹¹.

Gabriel e Kiso (2020) destacam que os dois objetivos mais comuns do marketing de influência são aumentar o *brand awareness* (reconhecimento da marca) e aumentar as vendas.

4.7 MARKETING DE MÍDIAS SOCIAIS (SMM)

Segundo Rocha e Trevisan (2020), as mídias sociais funcionam como uma forma emergente de comunicação onde pessoas, meios, organizações e plataformas diversas se encontram, em um ambiente suportado tecnologicamente.

As mídias sociais consistem em um processo de produção de informação em fluxo contínuo, onde tecnologia, serviços, conteúdos, plataformas e propaganda se encontram (ROCHA e TREVISAN, 2020, p. 3)

¹¹ Influenciadores digitais. Qualibest, 2018. Disponível em <<https://www.institutoqualibest.com/blog/comunicacao-e-midia/os-maiores-influenciadores-digitais/>>. Acesso em 21 mai. 2021

Torres (2018) afirma que o foco das mídias sociais está na publicação e no compartilhamento de conteúdo, enquanto nas redes sociais há maior foco na conexão e na troca de informações. Mídias sociais funcionam como veículos ou ferramentas, onde redes sociais podem se estabelecer (ROCHA e TREVISAN, 2020).

Torres (2018) acrescenta que a visibilidade das redes sociais faz com que elas sejam uma poderosa ferramenta para o marketing digital, pois nelas há uma grande rede de propagação de informações, com indivíduos influenciando comunidades compostas por outros indivíduos, que por sua vez influenciam outras comunidades às quais pertencem, amplificando a mensagem em uma progressão geométrica.

Em 2016, a HelloResearch, *startup* de pesquisa de mercado, entrevistou 1.280 pessoas para analisar o comportamento do brasileiro nas redes sociais. A pesquisa¹² trouxe alguns *insights*:

Nos últimos 4 anos, o número de pessoas que acessam pelo menos uma rede social mais que dobrou;

A população que mais acessa redes sociais é a jovem (até os 40 anos), de alta escolaridade e alta classe social;

Cerca de 93% dos entrevistados usavam Whatsapp, 86% Facebook e 27% Instagram;

Cada brasileiro conectado acessava, em média, 2,6 redes sociais, sendo o Whatsapp a rede favorita;

30% dos entrevistados utilizavam redes sociais para conhecer opiniões sobre assuntos de seu interesse ou conhecer pessoas novas; 20% deles utilizavam a rede para pesquisar produtos e serviços, opinar sobre assuntos ou jogar games.

27% dos entrevistados seguiam empresas, sendo a grande parte da classe AB;

54% dos que seguem marcas, deixaram de seguir em algum momento, a maioria por conta de conteúdo irrelevante.

¹² Paposocial 2.0 - o comportamento do brasileiro nas redes sociais. HelloResearch, 2016. Disponível em <http://helloresearch.com.br/HelloResearch_Papo%20Social%202016_compressed.pdf>. Acesso em 12 mai. 2021

As redes sociais acumulam grandes números de usuários globalmente. O Relatório Digital 2020 da We Are Social e Hootsuite¹³ levantou a quantidade de usuários ativos no mundo em diversas redes sociais. As 10 redes sociais mais utilizadas e o número de usuários ativos encontram-se no Quadro 2.

Posição	Rede social	Usuários ativos (global)
1	Facebook	2,7 bilhões
2	YouTube	2 bilhões
3	WhatsApp	2 bilhões
4	Facebook Messenger	1,3 bilhão
5	WBXIN/WeChat	1,2 bilhão
6	Instagram	1,15 bilhão
7	LinkedIn	727 milhões
8	TikTok	689 milhões
9	QQ	648 milhões
10	Douyin	600 milhões

Quadro 2 Usuários de redes sociais no mundo
Fonte: Elaborado pelo autor

¹³ Digital 2020. We Are Social, 2020. Disponível em <<https://wearesocial.com/digital-2020>>. Acesso em 10 abr. 2021.

5 ESTUDO DE CASO DO MAGAZINE LUIZA

Neste capítulo será apresentado um estudo de caso do Magazine Luiza. A primeira seção traz uma caracterização da empresa, abordando a história, estratégias e principais ações da companhia nos últimos anos. Em seguida, é realizada uma análise dos principais movimentos estratégicos da empresa no contexto do marketing digital, baseando-se nas estratégias abordadas no capítulo 4. Finalmente, na última seção são apresentadas diretrizes com base na estratégia de digitalização do Magazine Luiza.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

5.1.1 Histórico

A primeira loja do Magazine Luiza foi inaugurada na cidade de Franca, no interior do estado de São Paulo, em novembro de 1957. Os fundadores, Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, planejavam criar um comércio que gerasse emprego para toda a família na cidade, e assim compraram uma loja de presentes na época e deram o nome de Magazine Luiza S.A.

O nome foi escolhido após um concurso na rádio local que foi organizado por Luiza Donato com a intenção de atrair a atenção da população de Franca para a inauguração da loja, denotando que desde o princípio o marketing foi uma grande força do Magazine. Em 1983, a empresa iniciou sua expansão abrindo a primeira loja fora do estado de São Paulo, em Minas Gerais, e oito anos depois Luiza Helena Trajano, sobrinha dos fundadores, assumiu a liderança da organização.

Em 1992, a primeira loja virtual do Magazine Luiza foi criada por uma iniciativa de Luiza Trajano, que já previa a força que a organização teria no *e-commerce* em uma época na qual a Internet ainda estava em seus primórdios no Brasil. O modelo era totalmente inovador no Brasil, sendo considerado o primeiro comércio eletrônico do país, e constituía de terminais instalados nas lojas em que os clientes podiam acessar o catálogo do Magazine Luiza, visualizar os detalhes dos itens e escolher o que comprar, sem necessitar de vitrine ou estoque no local, e recebiam em casa suas compras em até 48 horas. Já em 2000, foi lançado o primeiro *e-commerce* da

empresa, que as pessoas podiam acessar de seus computadores pessoais, comprar e receber os produtos em casa.



Figura 15 Luiza Helena Trajano no primeiro modelo de loja virtual do Magazine Luiza
Fonte: Perfil no Pinterest do Magazine Luiza. Disponível em:
<<https://br.pinterest.com/magazineluiza>>. Acesso em: 14 mai. 2021

Os anos que seguiram a implementação do *e-commerce* do Magazine Luiza foram marcados pela expansão das lojas físicas para as demais regiões do Brasil e pela criação de um produto de crédito e um de seguros da empresa, o Luizacred em 2001 e o Luizaseg em 2005. Além disso, no mesmo ano a empresa passou a expandir sua presença no segmento de mídia, com a criação da TV Luiza, da Rádio Luiza e do Portal Luiza. Contudo, foi no ano de 2011 que a grande virada do Magazine Luiza se deu, quando a empresa passou a ser listada na BM&FBovespa através de uma Oferta Pública Inicial (IPO). Já em 2014, três anos após a abertura de capital, foi criado o Luizalabs, um laboratório de tecnologia dentro da divisão de pesquisa e desenvolvimento da empresa, com foco em desenvolver soluções inovadoras para o varejo e oferecer o maior valor aos clientes do Magazine Luiza.

Foi a partir do sucesso da iniciativa do Luizalabs que a empresa começou um novo ciclo de transformação tecnológica em toda a organização, começando em 2015 com o lançamento do seu primeiro aplicativo *mobile* de *e-commerce*. No ano seguinte

o Magazine Luiza bateu uma marca histórica ao se tornar a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo. A organização deve grande parte desse mérito à sua estratégia de inovação e investimento em tecnologia para impulsionar as vendas e conquistar a fidelidade dos clientes. Também em 2016, a loja online do Magazine Luiza se tornou um *marketplace*, que na data do seu lançamento contava com cinquenta lojistas e três anos depois esse número já havia chegado a quinze mil lojistas comercializando seus produtos pela plataforma.

No ano de 2019, o Magazine Luiza foi incluído na lista das empresas mais inovadoras do Brasil da revista americana Fast Company, e no mesmo ano o seu aplicativo de compras foi um dos mais bem-sucedidos do país, com 26 milhões de *downloads* e uma participação de cerca de 40% dos pedidos *online* da companhia. Os anos de 2020 e o primeiro trimestre de 2021 foram marcados por uma fase de crescimento no número de aquisições de outras empresas com atuação digital muito forte, uma vez que é no comércio eletrônico que o Magazine Luiza já possui uma presença relevante, e a expectativa de crescer ainda mais. O último produto voltado para o *e-commerce* lançado em 2020 foi a sua própria solução de pagamento e conta digital, o MagaluPay.

5.1.2 Informações gerais

O Magazine Luiza é uma organização brasileira de capital aberto que atua principalmente no ramo de varejo B2C, com mais de mil lojas físicas no país e que conta com uma presença muito forte *online*, pois a empresa é detentora de um dos maiores *marketplaces* digitais do mundo. Os produtos comercializados pelas lojas físicas são principalmente eletrônicos, eletrodomésticos e móveis, contudo, o *marketplace online* do Magazine Luiza possui 40 categorias distintas de produtos, incluindo também serviços.

Atualmente a empresa conta com mais de 41 mil funcionários trabalhando nas mais diversas frentes e no ano de 2019 teve um faturamento em torno de 27 bilhões de reais, 12 bilhões com origem em vendas através das plataformas digitais, apresentando um crescimento de 39% em relação ao ano anterior. Além disso, estima-se que o Magazine Luiza conte com 25 milhões de clientes ativos e 15 mil vendedores em seu *marketplace*, comercializando mais de 13 milhões de itens no seu *e-commerce*.

Em novembro de 2020, o Magazine Luiza tornou-se a sexta empresa mais valiosa da B3, com o valor de mercado estimado em R\$ 178,4 bilhões. Na Figura 16 é possível observar todos os indicadores supracitados de forma agregada, juntamente com o crescimento percentual em relação ao ano anterior.



Figura 16 Principais indicadores e o crescimento em relação a 2018

Fonte: Relatório Integrado Magalu 2019. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 14 mai. 2021

A administração da organização é formada por um Conselho de Administração que conta com sete membros, sendo quatro deles conselheiros independentes, e uma Diretoria Executiva que conta com onze membros. Desde 2015, Luiza Helena Trajano é a Presidente do Conselho e seu filho, Frederico Trajano, possui o cargo de Diretor Presidente do Magazine Luiza. A presença de membros da família dos fundadores em posições de liderança na empresa é um fator que influencia diretamente na consistência da cultura organizacional desde a sua criação até os dias atuais.



Figura 17 Conselho de Administração do Magazine Luiza em 2019
Fonte: Relatório Integrado. Magazine Luiza, 2019. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>>.
Acesso em: 15 mai. 2021

Além disso, é possível notar que nas declarações de Visão, Missão, Valores e Propósito da empresa estão muito presentes as ideias de inovação e de centralizar os clientes em todas as tomadas de decisões, seguindo princípios alinhados aos dos fundadores.

Visão: “Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.”

Missão: “Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum.”

Valores:

Gente que Gosta de Gente: “Trabalhamos de forma colaborativa, com transparência, humildade e respeito. Temos energia positiva e comemoramos os resultados.”

Mão na Massa: “Fazemos acontecer e trabalhamos duro, sem medo de errar.”

Simplicidade e Inovação: “Estamos em constante aprendizado, sempre exercendo autonomia com responsabilidade”.

Cliente em Primeiro Lugar: “Colocamos o cliente no centro das decisões e temos paixão por servir”.

Atitude de Dono: “Fazemos mais com menos e pensamos na empresa como um todo”.

Propósito: “Levar ao acesso de muitos o que é privilégio de poucos.”

5.1.3 Varejo

O Magazine Luiza S.A. possui atualmente quatro frentes de atuação, sendo elas a financeira LuizaCred, a seguradora Luizaseg, a administradora de consórcios Consórcio Luiza e por fim, o varejo B2C, conhecido mais comumente como Magalu. Neste trabalho será estudada somente a divisão principal da organização, o varejo, portanto o conhecimento sobre os demais negócios da organização não será aprofundado.

Uma das principais estratégias adotadas pela empresa é a omnicanalidade, que serve de base para a definição dos demais planos e tomadas de decisão da organização para o futuro da sua divisão de varejo. Como vimos, a omnicanalidade no varejo pode ser definida como a forma de comercializar produtos e serviços através de diferentes canais de vendas, principalmente físicos e digitais integrados, permitindo que o cliente tenha a mesma experiência de compra em todos os canais de venda. Essa estratégia configura-se como uma forma de vantagem competitiva, uma vez que ao integrar os canais digitais com os físicos, é possível obter uma fatia maior do mercado sobre aqueles concorrentes que tenham presença em apenas um dos meios de compra (PORTO, 2006).

Desse modo, através da omnicanalidade, o Magazine Luiza espera obter uma importante vantagem competitiva no setor de varejo B2C e assim atingir uma posição de liderança nesse mercado. Isso mediante a uma estratégia que envolve o

desenvolvimento de cada canal sistematicamente, para que então juntos façam parte de uma só interação completa e de relacionamento único com o público-alvo.

Então, é possível concluir que a estratégia *omnichannel* do Magazine Luiza possui foco em entregar o maior valor possível aos seus clientes ao agilizar as operações que envolvem a realização de uma compra através da integração de múltiplos canais de venda. A empresa sumariza essa estratégia nos seguintes tópicos presentes atualmente no seu *site* institucional:

Oferecer aos clientes uma plataforma de vendas por seis formatos distintos – lojas físicas, lojas virtuais, televendas, plataforma e-commerce, Magazinevocê e vendas corporativas;

Disponibilizar os produtos em todo o território nacional, inclusive nos estados onde a companhia não tem presença física;

Facilitar a compra de produtos, quando e como os clientes desejarem;

Ampliar o portfólio, com a integração dos canais e o compartilhamento do mix de produtos;

Fidelizar os clientes;

Utilizar ferramentas de marketing unificadas;

Reduzir despesas fixas, principalmente administrativas, de marketing e de logística.

Além disso, a estrutura da plataforma de varejo *omnichannel* do Magazine Luiza é formada por três meios de vendas, que são as lojas convencionais, lojas virtuais e o *e-commerce*.

As lojas físicas estão localizadas em pontos estratégicos com grande visibilidade para o público em todo o Brasil. O padrão de loja convencional consiste em unidades de rua ou de *shopping*, com área média de vendas de setecentos metros quadrados, mostruário físico e estoque próprio.

O modelo de loja virtual foi criado em 1992 e existe até os dias atuais, e é considerada uma proposta inovadora à necessidade de expansão que a empresa passava na época. Presente em quatro estados brasileiros, o modelo de loja virtual tem em média 150 metros quadrados e possui custos operacionais menores que os das lojas convencionais, proporcionando um melhor retorno sobre o investimento.

As lojas virtuais não possuem estoque físico ou mostruário, com exceção dos aparelhos celulares que ficam disponíveis. Os itens comercializados são os mesmos das lojas convencionais, contudo as demonstrações são feitas por vendedores através de recursos multimídia. Com a iniciativa das lojas virtuais, o Magazine Luiza pôde ampliar a presença física no Brasil facilitando o acesso de um número maior de clientes em cidades pequenas do país.



Figura 18 Loja Virtual do Magazine Luiza atualmente

Fonte: Site institucional do Magazine Luiza. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 16 mai. 2021

Já o *e-commerce* é o terceiro e mais importante canal de vendas da empresa, uma vez que oferece todos os seus produtos e serviços com entrega disponível em todos os municípios brasileiros. A sua total integração com a marca Magalu permite uma diminuição significativa dos custos de logística e marketing. Além do site com acesso, conta-se com o aplicativo para *smartphone SuperApp* Magalu, que possui atualmente milhões de *downloads* e conta com descontos exclusivos como principal atrativo para os clientes. Além disso, um dos grandes diferenciais do *e-commerce* da empresa é a assistente de compras virtual chamada Lu, que comenta sobre os produtos e auxilia os consumidores durante o processo de compra.

Finalmente, além do estoque próprio, o *e-commerce* do Magalu é também um *marketplace* que comercializa os mais diversos itens de demais varejistas como viagens, livros, suplementos alimentares, artigos esportivos, entre outros, expandindo indefinidamente o sortimento de produtos e serviços oferecidos.

5.1.4 Presença digital

Desde 1991, ano em que Luiza Helena Trajano assumiu como *Chief Executive Officer* (CEO), a estratégia da empresa é definida por meio de ciclos de planejamento e implementação. Assim, em 2019 iniciou-se o ciclo de posicionamento do Magazine Luiza principalmente como uma plataforma digital de varejo, com o objetivo não só de fazer crescer o faturamento da própria organização mas também de se tornar uma facilitadora na criação de um ecossistema de empresas digitais no Brasil.

Contudo, a empresa já apostava em inovação e tecnologia como os principais motores para o seu crescimento anos antes da definição do ciclo de transformação digital. Com isso, em 2014 foi criado o Luizalabs, um laboratório focado em tecnologia e inovação que existe dentro do núcleo de pesquisa e desenvolvimento da empresa, com o objetivo de desenvolver projetos de soluções digitais para os canais de varejo da companhia.

Desse modo, as metas para a empresa no ciclo de transformação digital estão relacionadas com aumentar a quantidade de produtos desenvolvidos pelo Luizalabs, atingir um maior número de pessoas através das estratégias de marketing digital, multiplicar o número de vendedores e de produtos comercializados no seu *marketplace* e aumentar a rapidez de suas entregas.

Além disso, o Magazine Luiza possui o objetivo de integrar empresas e pessoas através do seu ecossistema digital, desenvolvendo ações que promovem a inclusão digital e tornando acessíveis ferramentas que possibilitem a digitalização de pequenas e médias empresas. Com isso, em 2020 foi lançada a iniciativa Parceiro Magalu com o objetivo de incluir no ecossistema digital da empresa micro e pequenos negócios que não possuíam presença virtual e que sofreram com a perda de receita devido às ações de isolamento social durante a pandemia do coronavírus. O projeto permitiu que essas empresas pudessem comercializar seus produtos com o potencial de atingir toda a base de clientes do Magazine Luiza, que conta com aproximadamente 25 milhões de pessoas. Assim, em quatro meses de projeto, 47 mil micro e pequenas empresas estavam participando do projeto e 413 mil pessoas físicas também se cadastraram, pois a plataforma permitia a venda direta de produtos.

5.1.5 Aquisições

Com o objetivo de expandir a sua atuação, fortalecer a marca Magalu e atender a todas as necessidades dos consumidores que utilizam a sua plataforma digital de varejo, foram adquiridas até 2021 mais de 20 organizações dos mais diversos segmentos. Tais empresas entram nas categorias de varejo digital, serviços financeiros, logística, infraestrutura tecnológica, educação, marketing e mídia. O modelo de negócio é constituído por uma estratégia que visa o desenvolvimento de um ecossistema digital de grande escala que possa suprir todas as necessidades, desejos e preferências dos consumidores e dessa forma se posicionar com vantagem competitiva no mercado de varejo.

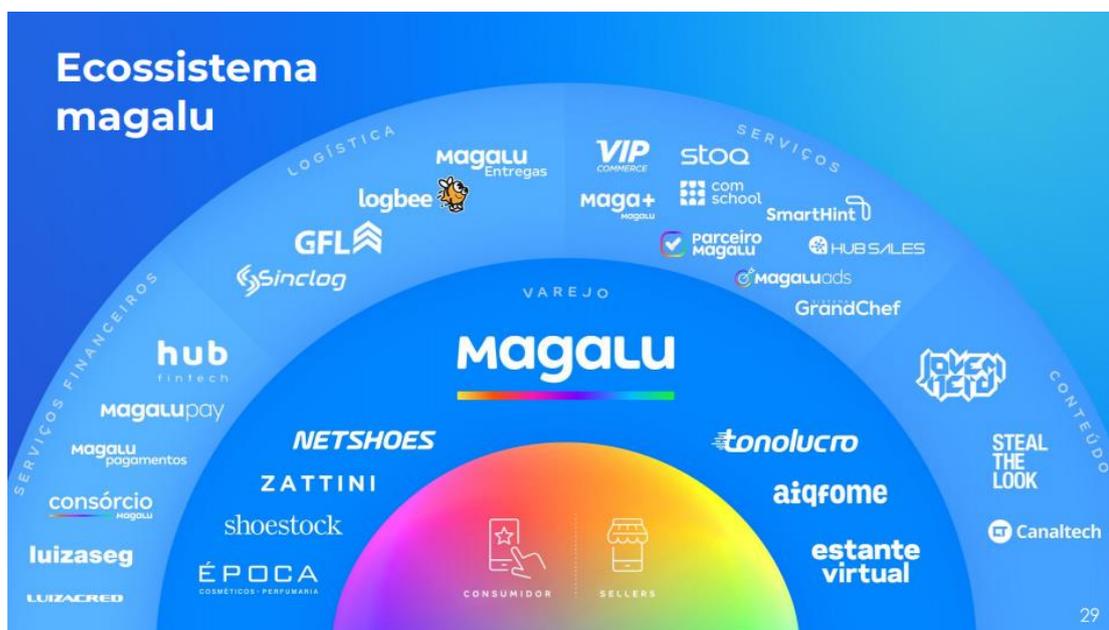


Figura 19 Ecossistema do Magazine Luiza em 2021

Fonte: Relações com Investidores - Magazine Luiza, 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acesso em: 24 mai. 2021

5.2 MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS DO MAGAZINE LUIZA

Como foi abordado nas seções anteriores, o Magazine Luiza se encontra atualmente em um ciclo estratégico com foco em expansão através da transformação digital. O objetivo é transformar a empresa de varejo físico tradicional em uma organização primordialmente digital, com uma forte plataforma de *e-commerce* e com uma marca reconhecida por suas inovações tecnológicas.

Essa estratégia é apoiada em cinco pilares, sendo o primeiro deles a inclusão digital da maior parte de sua base de clientes. De acordo com os dados presentes no primeiro capítulo deste trabalho, aproximadamente 150,4 milhões de pessoas possuem acesso à internet no Brasil e 140 milhões são usuários de redes sociais, o que corresponde a 93% do total de brasileiros que têm acesso à internet também possuem perfil em alguma rede social. Diante de tal cenário, em que mais da metade da população do país possui acesso à internet e utiliza redes sociais, e com a tendência de aumento da parcela da população com esse perfil, existem oportunidades em atrair e transformar esse público em usuários dos produtos digitais e do *e-commerce* do Magazine Luiza. Com isso em vista, a organização aposta em capacitar seus vendedores a oferecer orientações aos possíveis clientes sobre as funcionalidades dos seus produtos digitais além dos itens comercializados normalmente nas lojas físicas. Assim, a empresa espera fortalecer sua marca no mercado digital e tornar-se referência no segmento.

O segundo pilar, que tangencia o primeiro, é a digitalização das lojas físicas do Magalu através de ferramentas digitais para *smartphones* com o intuito de aprimorar a experiência do cliente. Assim, a empresa busca aumentar o nível de produtividade da equipe nas lojas e tornar a experiência do cliente ágil e fluida, fazendo com que sua jornada na loja física se aproxime muito em nível de eficiência e praticidade da loja *online*, e com isso aumentar o volume de vendas. Para alcançar esse objetivo a organização decidiu apostar em três projetos de aplicativos para *smartphones* de sua própria equipe, Mobile Vendas, Mobile Montador e Mobile Estoquista.

Já o terceiro pilar é o investimento maciço de recursos em expandir a multicanalidade na organização. Isto é, a empresa possui o objetivo de aumentar a sua malha de distribuição multicanal e colocar à disposição das lojas físicas todos os produtos disponíveis no *e-commerce*, aumentar a quantidade de vendas feitas através da loja *online* que são entregues pelo centro de distribuição mais próximo do cliente ao utilizar todas as suas lojas físicas para criar uma malha integrada de distribuição multicanal, com o objetivo de entregar mais conveniência aos consumidores e reduzir custos e prazos de entrega.

O quarto pilar que apoia a estratégia de transformação digital do Magazine Luiza é o objetivo de tornar o seu *e-commerce* um grande *marketplace*, o que é uma realidade atualmente, e aumenta significativamente a quantidade de vendedores

integrados à plataforma e, com isso, aumenta também o seu sortimento de produtos e serviços e o volume de vendas.

Finalmente, o último pilar definido é fortalecer a cultura digital na organização, valorizando velocidade, inovação e as pessoas em primeiro lugar. Além disso, incentivar os colaboradores da empresa a usarem as redes sociais do Magalu e os aplicativos como os principais canais de comunicação com os clientes. Dessa forma, o Luizalabs possui um papel estratégico no desenvolvimento de produtos e ferramentas digitais que possibilitem a evolução da cultura digital da empresa.

Por fim, todas as ações que compõem o plano estratégico estão voltadas para o objetivo da companhia em se tornar líder no mercado de tecnologia. Com isso, é esperado que o Magazine Luiza alcance crescimento, maior participação de mercado e consolide sua capacidade operacional. Além disso, a empresa busca desenvolver o seu modelo de negócio para que seja possível atingir maiores níveis de rentabilidade.

Todavia, nada disso é possível sem um aumento de receita e na sua base de clientes, por isso o Magazine Luiza conta com um plano estratégico de marketing digital focado em adquirir e reter clientes com diversos perfis. Nas seções a seguir serão apresentados os principais movimentos estratégicos do Magazine Luiza sob a ótica das estratégias de marketing digital apresentadas no capítulo anterior.

A análise a seguir é limitada às estratégias de marketing digital com foco no *e-commerce* da organização, uma vez que os canais de venda digitais e físicos possuem particularidades e, no caso do Magazine Luiza, o *e-commerce* concentrou 66% das vendas totais em 2020, reforçando sua importância.

5.2.1 Aquisição de plataformas de conteúdo

Em agosto de 2020, o Magazine Luiza adquiriu o Canaltech, uma plataforma multimídia de produção de conteúdos relacionados à tecnologia, que possui uma audiência de cerca de 24 milhões de visitantes únicos em seu *website*, além de forte presença nas redes sociais, com cerca de 2,7 milhões de inscritos no canal do YouTube e mais de 900 mil seguidores no Facebook, Instagram e Twitter. O Canaltech acumula grandes números de visualizações em seus vídeos no Youtube, onde publica frequentemente *reviews* e *unboxings* de produtos, dicas e tutoriais.

Menos de um ano depois, a varejista anunciou mais duas aquisições. A primeira, o Steal the Look, é um portal de conteúdo relacionado a moda, beleza e

comportamento, que recebe mais de 2 milhões de visitas mensais e cerca de 6 milhões de visitantes únicos no ano, segundo a revista Vogue Magazine¹⁴. A aquisição do Steal the Look ocorre pouco tempo depois da compra da Zattini, loja de moda e estilo e da Netshoes, e-commerce de moda esportiva, pelo Magazine Luiza. O portal Steal the Look recomenda produtos com base em suas postagens. Na Figura 20, na seção “Roube o look”, são recomendados produtos vendidos na Época Cosméticos, adquirida pela Magazine Luiza em 2013.

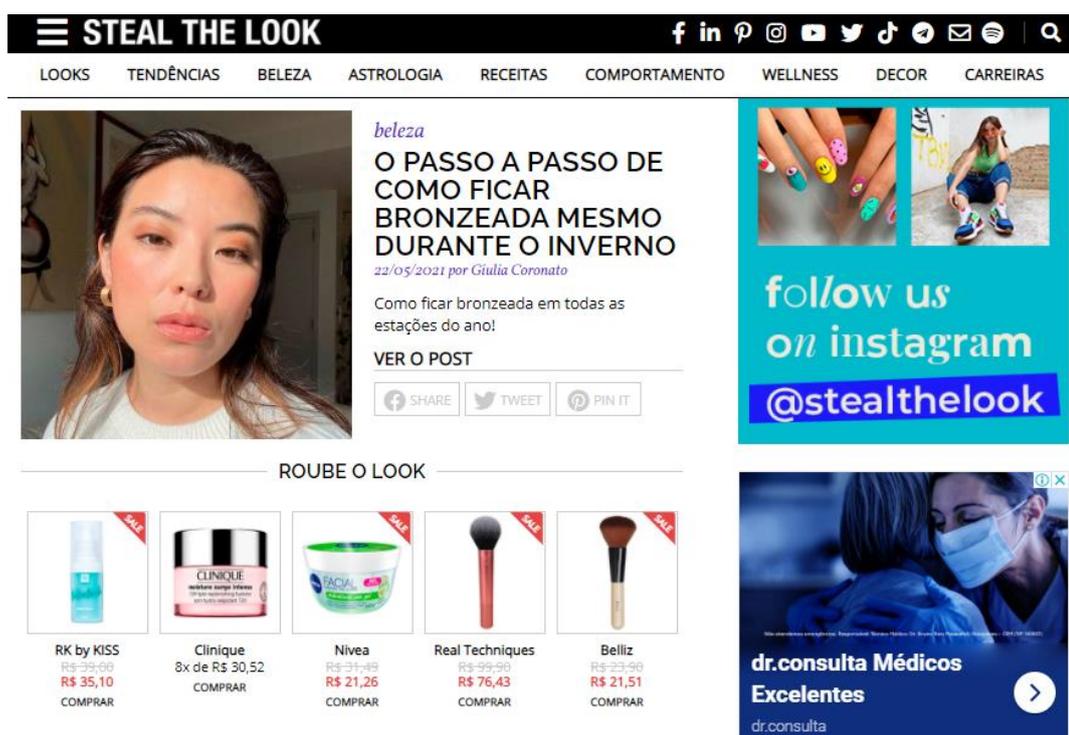


Figura 20 Plataforma de conteúdo Steal the Look

Fonte: Steal the Look, 2021. Disponível em: <<https://stealthelook.com.br/beleza/>>. Acesso em: 23 mai. 2021

A segunda aquisição foi o Jovem Nerd, uma grande plataforma multimídia focada no público *nerd*, que produz conteúdo sobre *games*, cinema, séries, cultura pop e tecnologia. No Youtube, o canal Jovem Nerd acumula cerca de 2,5 milhões de inscritos, além de grande número de seguidores nas redes sociais.

A estratégia de aquisição de plataformas com foco em produção de conteúdo pelo Magazine Luiza tem alguns propósitos claros: fortalecer o ecossistema de

¹⁴ Tudo sobre os bastidores da compra do Steal the Look pela Magazine Luiza. Vogue Brasil, 2021. Disponível em <<https://vogue.globo.com/Vogue-Negocios/noticia/2021/03/tudo-sobre-os-bastidores-da-compra-do-steal-look-pela-magazine-luiza.html>>. Acesso em 23 mai. 2021

conteúdo da empresa, aumentar a audiência e o volume de vendas. Por outro lado, esses grandes produtores de conteúdo podem canalizar melhor seus esforços na força criativa, com liberdade editorial, produzindo maior volume de conteúdo, aumentando a audiência, em uma interessante relação “ganha-ganha”.

5.2.2 Influenciadora virtual

Criada em 2003, a Lu surgiu com o propósito inicial de ser uma espécie de assistente virtual, melhorando a experiência de compra do *e-commerce*. Ao longo dos anos, ela passou por diversas modificações em seu *design* até assumir a forma tridimensional, como é conhecida hoje. Atualmente, apesar de se intitular especialista em tecnologia do Magazine Luiza, ela assume a figura pioneira no Brasil de uma influenciadora virtual, mantendo grande engajamento com o público e uma forte presença nas redes sociais.

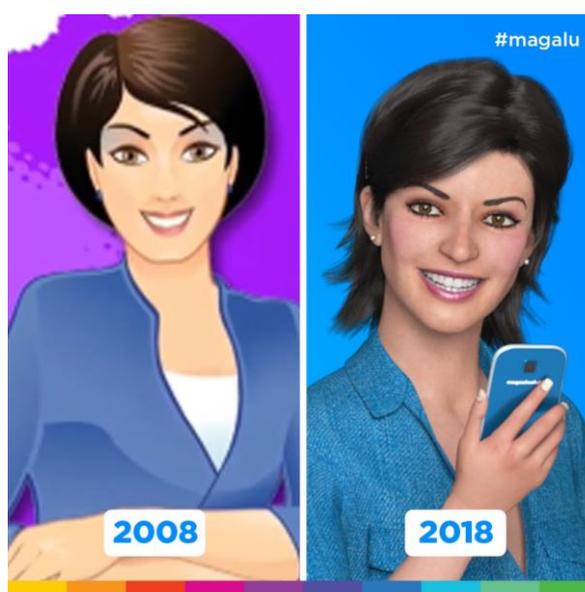


Figura 21 Evolução da Lu

Fonte: Página Lu do Magalu no Twitter, 2021. Disponível em: <https://twitter.com/magazineluiza/status/1085282594311323648>. Acesso em: 22 mai. 2021

A Lu acumula grandes números em seus múltiplos canais: cerca de 5,2 milhões de seguidores no Instagram, rede na qual faz postagens diárias, mais de 1,3 milhão de seguidores no Twitter e 2,4 milhões de inscritos no Canal da Lu no Youtube. Na página do Magazine Luiza no Facebook, a Lu faz múltiplas postagens diariamente

para cerca de 13 milhões de seguidores, e no Tik Tok, rede que ganhou popularidade recentemente, ela já possui 2,4 milhões de seguidores.

Em 2019, no Fire Festival, um dos principais eventos de marketing promovido pela Hotmart, Pedro Alvim, gerente de marca e redes sociais do Magazine Luiza, afirmou que a influência virtual começou com a humanização da Lu, o que acabou gerando uma forte identificação com o público, afinal, a Lu não compartilha apenas ofertas em suas redes sociais, mas também sua rotina diária, participações em eventos e campanhas, emoções e até memes, gerando grande engajamento.

Para Herskovitz e Crystal (2010), contar histórias é essencial para um *branding* de sucesso, já que a marca é a soma de todos os comportamentos e comunicações corporativos que informam as experiências dos clientes com a empresa.

A narrativa focada na personalidade é essencial para a marca. Quando se trata de criar uma narrativa poderosa, a *persona* - forma articulada de caráter e personalidade da marca - vem em primeiro lugar, e todos os outros elementos se desdobram a partir daí. Uma marca atraente começa com uma personalidade forte, bem desenhada e rapidamente reconhecida - a conexão essencial entre o que uma empresa diz e o que faz. (HERSKOVITZ e CRYSTAL, 2010, p. 21)

Herskovitz e Crystal (2010) acrescentam que essa personalidade da marca constrói um vínculo emocional duradouro com o público, porque é instantaneamente reconhecível e memorável, algo com que as pessoas se identificam, e que essas *brand personas* parecerão humanas à medida que possuírem características reconhecidamente humanas.

5.2.3 Forte presença nas redes sociais

O Magazine Luiza está presente em todas as redes sociais mais utilizadas atualmente: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Tik Tok e até no LinkedIn, rede social mais voltada para profissionais e negócios. Como citado no tópico anterior, os canais acumulam grandes números de seguidores, visualizações e interações.

No YouTube, o canal da Lu publica vídeos dos mais diversos assuntos, de *unboxings* e *reviews*, a dicas e comparativos de produtos, vídeos educativos e *gameplays*. A frequência de publicação é de duas vezes na semana. A Figura 23 ilustra as últimas publicações no canal.



Figura 22 Vídeos publicados no canal da Lu no YouTube
 Fonte: Página “Canal da Lu” no YouTube, 2021. Disponível em:
<https://www.youtube.com/c/magazineluiza/videos>. Acesso em: 23 mai. 2021

No Facebook, a influenciadora Lu publica diariamente ofertas, conteúdo com entretenimento, dicas e até mesmo questionamentos, estimulando a interação do público na rede social. Já no Instagram, ela tem uma relação muito mais intimista com os seguidores, compartilhando sua rotina diária, dicas de leitura, e quase sempre utilizando as publicações para divulgar de forma sutil os produtos vendidos no Magazine Luiza, através do recurso de anúncio da plataforma.



Figura 23 Posts da Lu no Instagram
 Fonte: Página “Lu do Magalu” no Instagram, 2021. Disponível em:
<https://www.instagram.com/magazineluiza/>. Acesso em: 23 mai. 2021

No TikTok, o perfil “Lu do Magalu” tem uma frequência de publicação menor, mas sempre traz conteúdos curtos em formato de vídeo, abordando dicas de alimentação, maquiagem, *do-it-yourself* (“faça você mesmo”) e tutoriais. Em geral, o conteúdo é bem-humorado, retratando situações cotidianas que criam uma conexão com o público. Dos canais citados anteriormente, o Tik Tok é o que menos traz anúncios de produtos.

No LinkedIn, a página do Magazine Luiza traz principalmente conteúdo informativo, relacionado às aquisições, informações sobre o mercado de varejo e *e-commerce* e os principais movimentos estratégicos da empresa. A página conta com mais de um milhão de seguidores e, em geral, as publicações têm grande engajamento.

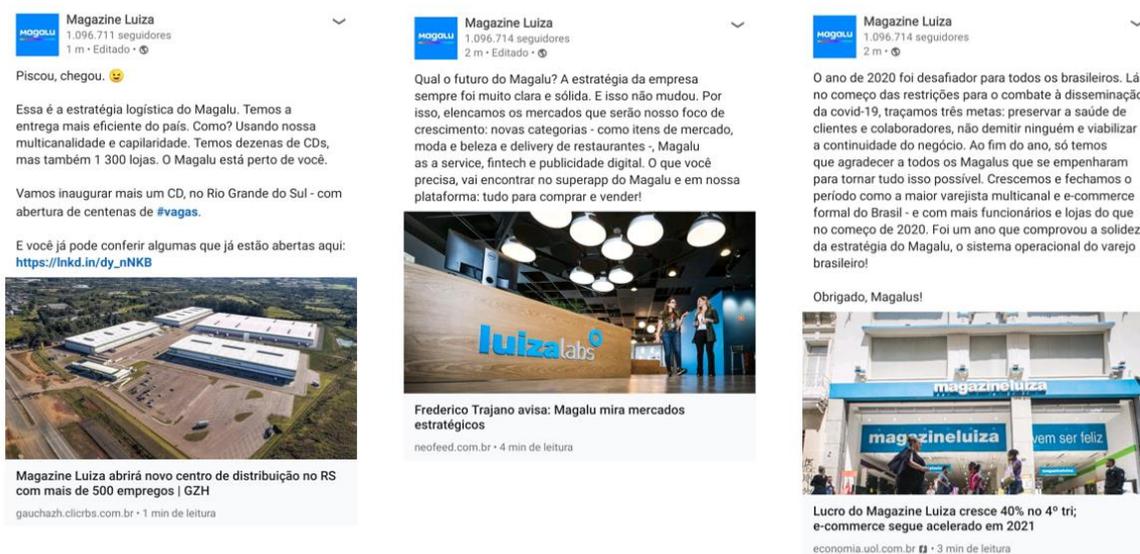


Figura 24 Posts do Magazine Luiza no LinkedIn
 Fonte: Perfil do Magazine Luiza no LinkedIn, 2021. Disponível em:
 <<https://br.linkedin.com/company/magazine-luiza>>. Acesso em: 23 mai. 2021

Com forte presença nas redes sociais, o Magazine Luiza interage diariamente com grande número de pessoas, compartilhando conteúdo relevante em seus múltiplos canais e nos mais diversos formatos. O uso da Lu como influenciadora digital colabora ainda mais para aumentar o engajamento, uma vez que, conforme discutido na seção anterior, a humanização da personagem favorece uma maior conexão e identificação do público.

5.2.4 Compras ao vivo

Em novembro de 2020, mês em que tradicionalmente ocorre a Black Friday, período de ofertas e descontos no comércio, o Magazine Luiza apresentou a segunda edição da “Black das Blacks”, evento *online* que reuniu diversos artistas e influenciadores e foi transmitido pelo Multishow, Globoplay e redes sociais da marca.

O principal objetivo do evento era divulgar ofertas exclusivas e, principalmente, promover o aplicativo *SuperApp* Magalu, oferecendo entretenimento aos espectadores, com *shows*, desfiles, contando inclusive com a presença da influenciadora virtual Lu, que através de um holograma interagiu com o apresentador do evento, Luciano Huck.

Muito populares na China, as *shopstreamings* (em tradução livre, compras por transmissão ao vivo) começaram a ganhar espaço no Brasil há pouco tempo. É provável que a pandemia do coronavírus tenha contribuído para acelerar esse novo formato, devido ao período de isolamento social. Esses eventos podem ter diversos objetivos, como alavancar as vendas, divulgar um novo canal, demonstrar ou promover novos produtos, visto que, em geral, eles atraem grande audiência principalmente devido à presença de influenciadores.

A *hashtag* BlackdasBlacksMagalu ficou em primeiro lugar nos assuntos mais comentados do Twitter no Brasil e em quarto nos assuntos mais comentados do mundo. Além disso, no mês de novembro o Magazine Luiza dobrou o volume de vendas comparado a novembro de 2019, ano em que ocorreu a primeira edição da “Black das Blacks”.



Figura 25 Divulgação da live commerce “Black das Blacks”

Fonte: Canaltech, 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/apps/vale-a-pena-baixar-superapp-magalu-175101>>. Acesso em: 23 mai. 2021

5.2.5 Aquisição da SmartHint

O Magazine Luiza utiliza ferramentas de busca na internet para atrair tráfego para o seu *e-commerce*, aumentar sua visibilidade e, conseqüentemente, a conversão através do ranqueamento nos motores de busca. Além do tráfego orgânico, a empresa também investe em tráfego pago, como é possível observar na Figura 26.

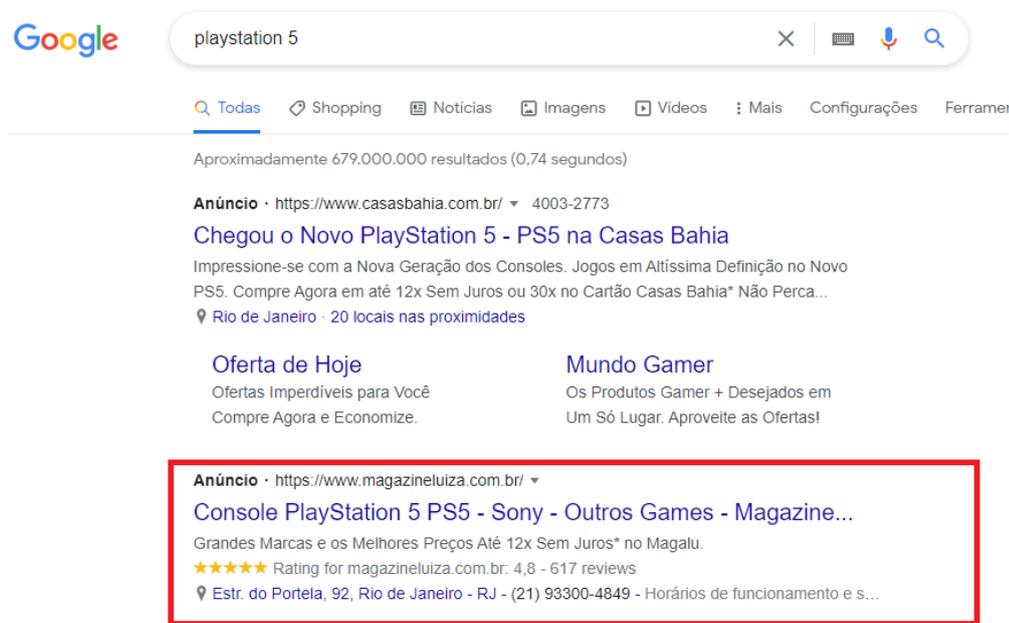


Figura 26 Resultados no Google utilizando a palavra-chave “Playstation 5”

Fonte: Google, 2021. Disponível em: <<https://www.google.com/search?q=playstation+5>>. Acesso em: 23 mai. 2021

As estratégias de Marketing para Motores de Busca não se aplicam somente a ferramentas de busca externas, como Google, Yahoo e Bing, mas também para sistemas de busca dentro de sites próprios e em aplicativos. Em abril de 2021, o Magazine Luiza finalizou a aquisição da *startup* de inteligência artificial SmartHint, que desenvolve ferramentas de busca inteligente e recomendações personalizadas, baseadas em inteligência artificial.

O principal objetivo do Magazine Luiza com essa aquisição é promover maior assertividade nas buscas dos usuários, melhorando a experiência de compra no *Superapp* Magalu. Além disso, com as “vitrines inteligentes”, é possível recomendar produtos que tenham maior *fit* com o usuário, com base no seu comportamento de compra, aumentando a conversão. A SmartHint também possui ferramentas de retenção, o que pode reduzir os abandonos de carrinhos no aplicativo.

5.2.6 SuperApp Magalu

Os *superapps* começaram a se popularizar há pouco tempo no Brasil, apesar de já serem bastante difundidos na China. O WeChat começou em 2011 como uma espécie de Whatsapp e, atualmente, é um ecossistema que reúne diversos serviços, como *delivery* de comida, reservas de hospedagem, venda e aluguel de imóveis, jogos, entre outros.

O Magazine Luiza também aposta nesse modelo de aplicativo *mobile* e além dos canais de venda integrados (Netshoes, Zattini, Época Cosméticos), oferece uma gama de serviços dentro do aplicativo, como o MagaluPay, meio de pagamento que permite realizar transações financeiras, além de programa de fidelidade e do Parceiro Magalu, permitindo que pessoas físicas e jurídicas criem sua própria loja virtual, utilizando toda a estrutura logística do Magazine Luiza, além da sua grande base de clientes (Figura 27).



Figura 27 Tela inicial do *SuperApp* Magalu
 Fonte: Aplicativo *SuperApp* Magalu, 2021.

O Magazine Luiza teve um crescimento de receita de 114% nas vendas online comparando o primeiro trimestre de 2021 com o mesmo período em 2020, sendo que a representatividade das vendas online sobre o total foi de 70%, segundo informações divulgadas no portal de Relações com Investidores da companhia¹⁵.

Além disso, as vendas *mobile* representaram 76% sobre o GMV (*Gross merchandise volume*) B2C (*business-to-consumer*) no 1T21. Com 31 milhões de usuários ativos mensais no canal *mobile* e o bom desempenho observado nas vendas *online*, o Magazine Luiza reafirma sua operação omnicanal e caminha na direção de se tornar um ecossistema digital.

¹⁵ Resultados 1T21. Relações com Investidores - Magazine Luiza, 2021. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em 23 mai. 2021

5.3 DIRETRIZES PROPOSTAS

A partir do estudo das estratégias de marketing digital e análise das iniciativas do Magazine Luiza nesse contexto, foram elaboradas diretrizes considerando a transformação digital como principal estratégia da companhia, com foco nos pilares da multicanalidade, transformação em plataforma digital e cultura digital.

5.3.1 Manter a agenda de aquisição de plataformas de conteúdo

A marca deve permanecer com a agenda de aquisição de plataformas de conteúdo, explorando novos mercados e crescendo a audiência. Dessa forma, as mentes criativas dessas grandes plataformas podem se dedicar inteiramente à produção de conteúdo, aumentando a frequência de publicações e atingindo outros nichos.

Apesar do Magazine Luiza também focar na produção de conteúdo através do seu canal no YouTube, atingir mercados já dominados por canais de grande relevância e autoridade na melhor das hipóteses demandaria tempo, devido à curva de aprendizado, *expertise* e custos com contratação de pessoas.

5.3.2 Aumentar a frequência de realização de *shopstreamings*

Dado o sucesso da última edição da “Black das Blacks”, que contou com presença de personalidades de grande alcance, estudar promover *shopstreamings* também na véspera de outras datas comemorativas importantes para o varejo, quando ocorre alta demanda (dia dos pais, dia das mães, Natal, por exemplo), divulgando o aplicativo “*Superapp Magalu*”, além de ofertas, cupons e a utilização da estratégia de *cashback* (parte do dinheiro de volta em forma de crédito, para ser utilizado na compra de produtos no Magazine Luiza).

Uma das principais concorrentes do *e-commerce* do Magazine Luiza, a Americanas.com, promove *lives* frequentemente em seu canal no YouTube, com presença de influenciadores, divulgação de cupons de descontos e *cashback* e promoção do *app* Americanas.

5.3.3 Alavancar o SuperApp Magalu

Uma das estratégias do Magazine Luiza com aquisição das plataformas de conteúdo é integrá-las ao SuperApp, aumentando o tráfego, tempo de uso e recorrência do aplicativo. As plataformas continuam utilizando seus canais próprios para distribuição do conteúdo.

Além disso, a recente aquisição da SmartHint tem objetivos bem definidos com relação a experiência de compra no aplicativo, conforme Comunicado ao Mercado divulgado no portal de Relação com Investidores da companhia¹⁶: aumentar a assertividade na busca de produtos, aperfeiçoar o sistema de recomendação, com sugestões de produtos mais personalizadas para o usuário, diminuir o abandono do carrinho e aumentar a taxa de conversão, através de ferramentas de retenção.

Além dessas ações em curso, que demandam maiores investimentos, pode-se investir na melhoria da interface do aplicativo, tornando a experiência de compra mais fluida e amigável. Adicionalmente, estimular os clientes que já utilizam outros canais a experimentarem o aplicativo por meio das redes sociais é um bom caminho, dada a força que o Magazine Luiza tem nas redes sociais.

Em sinergia com a segunda diretriz, o aumento da frequência de *shopstreamings* também representa uma oportunidade de promoção do aplicativo por meio do marketing de influência.

¹⁶ Comunicado ao mercado: Aquisição da SmartHint. Relações com Investidores - Magazine Luiza, 2021. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/>> Acesso em 23 mai. 2021

O Quadro 3 sintetiza os principais movimentos estratégicos do Magazine Luiza, associando-os às estratégias de marketing digital abordadas no capítulo 4.

Estratégia	Referência na literatura	Estratégias Magazine Luiza	Diretriz	Efeito Esperado
Marketing de conteúdo	Rez, 2010.	Aquisições de canais de conteúdo (Canaltech, Steal the Look e Jovem Nerd); Canal da Lu no YouTube;	Manter agenda de aquisição de grandes plataformas de conteúdo.	Potencializar a força criativa de grandes canais de conteúdo; Aumentar audiência; Alavancar o SuperApp Magalu; Atingir outros nichos.
Marketing de influência	Brown e Hayes, 2007	Influenciadora virtual; <i>Lives commerces</i> .	Aumentar a frequência de realização de shopstreaming	Estimular as vendas em picos de demanda; Promover o Superapp Magalu.
Marketing de mídias sociais	Torres, 2018	Forte presença nas mídias sociais (Instagram, Facebook, Tik Tok, YouTube).		
Marketing de Motores de Busca	Terrance, Shrivastava e Kumari, 2018.	Aquisição SmartHint.		
Omnichannel	Gabriel e Kiso, 2020.	<i>Superapp</i> Magalu.	Alavancar o Superapp Magalu	Aumento da base de clientes; Aumento da conversão.

Quadro 3 Resumo das principais estratégias
Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÃO

A revolução digital transformou significativamente os modelos de negócios existentes, mesmo os mais tradicionais. Nos últimos anos, o comportamento de compra do consumidor passou por profundas modificações. Se por um lado, grande parte do público detém amplo acesso à informação, principalmente devido à popularização dos *smartphones* e das redes sociais, o que torna o ambiente ainda mais competitivo para as empresas, de outro o mundo digital fornece múltiplas possibilidades às organizações, que hoje contam com muitas ferramentas para aumentar a interação com o público, maximizar o alcance e, também importante, ouvir a comunidade.

No último ano, observou-se um crescimento expressivo das vendas *online*, tendência acelerada pelo isolamento social, decorrente da pandemia do coronavírus. De forma geral, observou-se uma aceleração do digital em muitos setores da economia, que precisaram adaptar seus modelos de negócios a uma nova realidade. Por outro lado, as empresas que nascem na revolução 4.0, a exemplo das *healthtechs* e *fintechs*, tendem a ter ciclos de aprendizagem mais acelerados, maior experimentação e menos resistência a mudanças.

Nesse estudo, é abordada uma visão geral das principais estratégias de marketing nesse novo cenário digital e, considerando que a internet tem sido grande catalisadora dessas transformações, torna-se interessante estudar as principais ferramentas que podem ser utilizadas nesses canais e que, em sinergia, podem oferecer grandes retornos às corporações.

Estudando o caso do Magazine Luiza, observa-se que o propósito de digitalização do país sempre esteve no DNA da empresa, que assumiu a posição de pioneirismo em diversas iniciativas no mundo digital. Os principais movimentos estratégicos da organização, pautados na inclusão digital, digitalização das lojas físicas, omnicanalidade e na própria cultura digital, aproximam cada vez mais a empresa que nasceu como uma rede de lojas físicas de um ecossistema digital.

Diante de todas as discussões expostas, valida-se a H1, pois como observado na literatura, o tradicional marketing de interrupção (*outbound* marketing) vem sendo substituído pelo marketing de atração (*inbound* marketing), no qual as empresas buscam ganhar autoridade oferecendo conteúdo de valor e relevância para um público cada vez mais conectado, em vez de simplesmente promover sua marca por meio de

anúncios interruptivos. Isso fica claro a partir do estudo de caso do Magazine Luiza, que segue uma agenda de aquisição de plataformas de conteúdo com o objetivo de aumentar seu alcance, atraindo mais visitantes e conquistando novos nichos.

Além disso, o estudo de caso mostrou que a digitalização foi um passo importante para a consolidação do Magazine Luiza como um grande *player* do varejo. Por meio das diversas estratégias adotadas, a varejista conseguiu aumentar sua base de clientes ampliando seus canais de venda, dado que uma significativa parcela desse público encontra-se no ambiente digital. Na divulgação de resultados do 1T21 no Portal de Relações com Investidores, observou-se uma aceleração do e-commerce, que cresceu 114% em relação ao primeiro trimestre de 2020, correspondendo a 70% das vendas totais do período, o que reitera a importância dos canais digitais no desempenho da varejista. Dessa forma, valida-se também a H2.

Em fevereiro de 2021, foi publicada a obra *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 6) definem Marketing 5.0 como “a aplicação das tecnologias que imitam o ser humano para criar, entregar e aumentar o valor na jornada do cliente”. Para trabalhos futuros, sugere-se o estudo das tecnologias habilitadoras do Marketing 5.0, como a inteligência artificial, a realidade virtual e a realidade aumentada, por exemplo, e seus impactos em diferentes modelos de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, D.; HAYES, N. Influencer marketing: Who really influences your customers?. New York: Taylor & Francis, 2008.

BELL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. How to Win in an Omnichannel World. MIT Sloan Management Review 56, no. 1 (Fall 2014): 45–53, 2014.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. “Competing in the Age of Omnichannel Retailing,” MIT Sloan Management Review, 54 (4), 23–29, 2013.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation; MIT Sloan Management Review, Vol. 44, 3, p. 35-41, 2003.

DA SILVA, A.; DA SILVA, N.; BARBOSA, V.; HENRIQUE, M.; BAPTISTA, J. Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2011.

DA SILVA, C.; TESSAROLO, F. Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. In: XXXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. São Paulo, 5-9 set., 2016.

DE VEIRMAN, M., CAUBERGHE, V.; HUDDERS, L. “Marketing through Instagram influencers: impact of number of followers and product divergence on brand attitude”, International Journal of Advertising, Vol. 36 No. 5, pp. 798-828, 2016.

ENGE, E.; SPENCER, S.; STRICCHIOLA, J. The art of SEO: mastering search engine optimization. California: O'Reilly Media, 2015.

FIBICH, G.; GAVIOUS, A.; LOWENGART, O. The dynamics of price elasticity of demand in the presence of reference price effects. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 33, No. 1, p. 66-78, 2005.

FIDEL, R. The Case Study Method: A Case Study. Library and Information Science Research, An International Journal , v6 n3 p. 273-88, 1984.

GABRIEL, M.; KISO, R. Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GODIN, S. Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends and Friends Into Customers. New York: Simon & Schuster, 1999.

HAWKINS, D.; MOTHERSBAUGH, D.; BEST, R. Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing. Elsevier, 2007.

HERMANS, C. Notas de aula: Bartels, Robert (1976) "The History of Marketing Thought,". Missouri State University. Missouri, 2009. Disponível em <<https://people.missouristate.edu/chuckhermans/bartels.htm>>. Acesso em 10 fev. 2020.

HERSKOVITZ, S.; CRYSTAL, M. The essential brand persona: storytelling and branding. Journal of Business Strategy, 31(3), 21–28, 2010.

ITO, N.; JUNIOR, P.; GIMENEZ, F.; FENSTERSEIFERI, J. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7, pp. 290-307, 2012.

JANSEN, B.; MOLINA, P. The effectiveness of Web search engines for retrieving relevant ecommerce links. Information Processing & Management, 42(4), 1075–1098, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 5.0: Technology for humanity. New York, NY: John, Wiley & Sons, 2021.

LEDFORD, J. Search Engine Optimization Bible. Wiley, 2009.

MASLOW, A. Motivation and Personality. Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.

MATT, C., HESS, T., BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343, 2015.

PATRUTIU-BALTES, L. Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, Vol. 9 (58), No. 2, pp.61-68, 2016.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva*. Elsevier Editora, 1989.

PRIDE, W.; HUGHES, R.; KAPOOR, J. *Foundations of Business*. Cengage Learning, p. 311, 2012.

QUAN-HAASE, A.; WELLMAN, B. (2005) Local Virtuality in an Organization: Implications for Community of Practice. In: Van Den Besselaar P., De Michelis G., Preece J., Simone C. (eds) *Communities and Technologies 2005*. Springer, Dordrecht.

REZ, R. *Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI*. São Paulo: DVS Editora, 2016.

ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. *Marketing nas Mídias Sociais*. São Paulo: Saraiva, 2020.

ROGERS, D. *Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital*. Autêntica Business: São Paulo, 2017.

SEN, R. Optimal Search Engine Marketing Strategy. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(1), 9–25, 2005.

SILVA, H.; TENCA, E.; SCHENINI, P.; FERNANDES, S. *Planejamento Estratégico de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TERRANCE, A.; SHRIVASTAVA, S.; KUMARI, A. Importance of Search Engine Marketing in the Digital World. ICITKM, 2017.

TOALDO, A.; LUCE, F. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1–11, 2006.

TOLEDO, L.; CAMPOMAR, M.; TOLEDO, G. Planejamento de Marketing e Confecção do Plano de Marketing: Uma Análise Crítica. Organizações & Sociedade, 13(37), 47–68, 2006.

TORRES, C. A bíblia do marketing digital: tudo o que você precisa saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. Novatec, 2018.

31ª Pesquisa Anual do FGVcia. FGV-EAESP, 2020. Disponível em <<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia2020pesti-resultados.pdf>>.

Acesso em 12 fev. 2021

Conheça os 172 principais fatores de ranqueamento do Google em 2021. Rock Content, 2020. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/fatores-de-rankeamento-do-google>>

Definitions of Marketing. American Marketing Association (AMA), 2021. Disponível em <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em 12 jan. 2021

Digital 2020. We Are Social, 2021. Disponível em <<https://wearesocial.com/digital-2020>>. Acesso em 11 jan. 2021.

Estratégia omnichannel aumenta vendas em 241%. Forbes, 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/estrategia-omnichannel-aumenta-vendas-em-241/>>. Acesso em: 25 mai. 2021.

Hotmart. 6 dicas de storytelling para aprender com a Lu do Magazine Luiza | Pedro Alvim no FIRE FESTIVAL 2019. Youtube, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FZUoB0PZe9U>>. Acesso em 10 abr. 2021.

Influenciadores digitais. Qualibest, 2018. Disponível em <<https://www.institutoqualibest.com/blog/comunicacao-e-midia/os-maiores-influenciadores-digitais/>>. Acesso em 21 mai. 2021

Marketing Digital: o que é, como fazer e estratégias [Guia 2021]. Neil Patel, 2021. Disponível em <<https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>>. Acesso em 25 mai. 2021

Marketing Digital: o que é, como fazer e estratégias [Guia 2021]. Neil Patel, 2021. Disponível em <<https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>>. Acesso em 25 mai. 2021

O que é um super aplicativo e por que vale a pena baixar o SuperApp Magalu. Canaltech, 2020. Disponível em <<https://canaltech.com.br/apps/vale-a-pena-baixar-superapp-magalu-175101/>>. Acesso em 23 mai. 2021.

Os 7 benefícios do Marketing de Conteúdo para o seu negócio. Thatto Comunicação, 2019. Disponível em <<https://thatto.com.br/blog/marketing-digital/os-7-beneficios-de-marketing-de-conteudo-para-o-seu-negocio/>>. Acesso em 15 abr. 2021.

Porcentagem da População Global com acesso à Internet entre 2005 e 2019, por Maturidade de Mercado. Statista, 2021. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/209096/share-of-internet-users-in-the-total-world-population-since-2006>>. Acesso em: 20 mai. 2021

Relações com Investidores do Magazine Luiza. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em 19 mai. 2021.

ROCK CONTENT. Content Trends: tendências do marketing de conteúdo 2019. Rock Content. Disponível em <<https://materiais.rockcontent.com/content-trends>>. Acesso em 23 abr. 2021.

Search Engine Market Share Worldwide - April 2021. Statcounter, 2021. Disponível em <<https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>>. Acesso em 10 mai. 2021.

What Is Content Marketing?. Content Marketing Institute, 2021. Disponível em <<https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>>. Acesso em 15 abr. 2021.

What Is Influencer Marketing?. Huffpost, 2017. Disponível em <https://www.huffpost.com/entry/what-is-influcner-marketing_b_10778128>. Acesso em 25 abr. 2021.