



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

SEM DIGITAL: A ESTRATÉGIA DAS LOJAS CEM

FREDERICO EUGÊNIO FERNANDES FILHO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MARILIA MEDEIROS SCHOCAIR
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ANDRÉ DE MELLO GALIANO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

SEM DIGITAL: A ESTRATÉGIA DAS LOJAS CEM

O presente caso de ensino tem como objetivo apresentar a trajetória das Lojas CEM, empresa brasileira atuante no mercado varejista que soma 70 anos de existência. Dentre suas características, destaca-se principalmente o posicionamento de mercado por ela adotado. Em tempos de transações digitais, as Lojas CEM se mantêm fora das vendas on-line, dependendo diretamente de recebimentos de pagamento in loco, via carnês.

A partir da história da empresa, aqui detalhadamente apresentada, estudantes e professores poderão analisar cenários sob a ótica de Gestão Estratégica, Marketing, Teoria da Administração e/ou Logística, associando suas nuances à era da transformação digital, potencializada em tempos de Covid-19.

HISTÓRIA DAS LOJAS CEM

Em 1952, na cidade paulista de Salto, Remígio Dalla Vecchia, o “seu Gino”, abriu uma bicicletaria com a ajuda de sua esposa, dona Nair Zanni: a Casa de Bicicletas Zanni & Dalla Vecchia (Lojas CEM, 2022a; Mundo das Marcas, 2015). Em 1966 a loja foi transferida para seu primeiro prédio próprio; à época, a seção de peças e reparos de bicicletas havia dado espaço à venda de eletrodomésticos e comercialização de móveis (Lojas CEM, 2022a).

O senhor Gino se aposentou em 1968 e a empresa passou a ser dirigida por um conselho de diretores (Lojas CEM, 2022a). A empresa, então, já possuía quatro lojas e, como havia o desejo de continuar crescendo, o conselho sentiu a necessidade de buscar um nome curto e fácil de falar e de memorizar. Em 1976, por meio de um concurso popular, nasceu o nome Lojas CEM, sendo “CEM” um acrônimo de Centro dos Eletrodomésticos e Móveis (Lojas CEM, 2022a; Vitorino Filho *et al.*, 2010).

Atualmente, o grupo conta com 70 anos de história, dois depósitos, quase 14 milhões de clientes cadastrados e 278 lojas, com planos para atingir 300 num futuro próximo (Lojas CEM, 2022a; Lojas CEM, 2022c).

POSICIONAMENTO

O site da empresa tem função exclusivamente institucional e faz questão de deixar claro que vende apenas por meio suas lojas físicas:

Somos uma rede de lojas físicas.
Vendemos exclusivamente em nossas filiais.
Quem quer ter certeza do que está comprando procura sempre nossas lojas. São milhões de pessoas como você que fazem questão de ter sempre os preços mais baixos, o crédito mais facilitado, a entrega mais veloz do mercado e o melhor atendimento.
Há 65 anos (Lojas CEM, 2022c).

No site também há menção a algumas conquistas atingidas pelo grupo:

- A empresa de varejo que tem os melhores serviços (O Estado de São Paulo – Melhores Serviços Estadão – Bicampeã: 2016/2017);
- A melhor empresa de varejo do Brasil (Valor Econômico, Fundação Getúlio Vargas e Serasa Experian – Prêmio Valor 1000, conquistado por três vezes: 2005, 2012 e 2013);
- A melhor empresa da Região Sudeste do Brasil (O Estado de São Paulo e Fundação Instituto de Administração (FIA) – Estadão Empresas Mais, 2016);

- A mais sólida rede brasileira e a de melhor performance (Exame – Melhores e Maiores);
- A melhor empresa de comércio do País (Jornal Brasil Econômico);
- A empresa de varejo mais admirada do Brasil (Carta Capital);
- Top of Mind Regional (Folha de São Paulo – Marca mais lembrada na Pesquisa Folha Top of Mind em sua região de atuação, 2019) (Lojas CEM, 2022c).

Apesar de ainda manter-se posicionada entre as maiores varejistas brasileiras, as Lojas CEM oscilaram por entre diferentes posições ao longo do tempo:

- Em 2004, com faturamento de R\$ 701 milhões e R\$ 36 milhões de lucro líquido, ocupava a 13ª posição entre as maiores varejistas (Pauletti, 2005);
- Em 2005, as Lojas CEM ocupavam a 11ª posição, faturando R\$ 737 milhões e lucrando apenas R\$ 16 milhões (Borges, 2006);
- Em 2006, faturava R\$ 815 milhões e subia posições, alcançando o 10º lugar entre as maiores, porém com menor lucratividade: R\$ 20 milhões (Gotardo, 2007);
- Em 2019, encontrava-se na 23ª posição, com faturamento de R\$ 5,76 bilhões (SBVC, 2021);
- Caiu para a 26ª posição em 2020, com faturamento de R\$ 5,72 bilhões, porém mantendo em operação as 270 lojas do ano anterior, mesmo passado o período crítico do isolamento social (SBVC, 2021). Segundo o superintendente do grupo, José Domingos Alves, a venda de móveis representou 30% do faturamento à época (Rodrigues, 2020).

ESTRATÉGIA

As Lojas CEM utilizam-se de algumas velhas conhecidas estratégias de geração e captura de valor do varejo tradicional.

A principal estratégia das Lojas CEM é o *spread*, ou seja, a diferença entre o preço do recurso financeiro tomado e o recurso emprestado e, esse lucro, muitas vezes pode superar a margem obtida com a venda do produto (Dayan, 1997).

Segundo seus diretores, a empresa cobra cerca de 2% de juros mensais de seus clientes (Likauskas, 2021). A prática de referida taxa, a propósito, rendeu uma condenação pelo Superior Tribunal de Justiça em julgamento de 2020 que reconheceu que, por não se equipararem a instituição financeira e não estarem sujeitas à fiscalização do Conselho Monetário Nacional, as Lojas CEM não poderiam cobrar juros remuneratórios superiores a 1% ao mês (STJ, 2020).

Essa estratégia é estimulada por uma antiga modalidade de pagamento: o carnê (Martínez-Vargas, 2022). É a própria organização – e não uma intermediária financeira – que financia seus clientes. Com isso, ela garante total aproveitamento do *spread*.

O carnê é útil a consumidores das classes C e D (Martínez-Vargas, 2022) que não têm renda suficiente para conseguir um cartão de crédito, não têm limite disponível de crédito ou para aqueles que têm restrição de crédito perante as instituições financeiras tradicionais.

Além disso, outro mecanismo muito eficaz para garantir o aproveitamento integral de seu *spread*, e ainda economizar no repasse de taxas a instituições financeiras intermediárias, é exigir que os pagamentos dos carnês sejam realizados apenas nas lojas físicas (Lojas CEM, 2022b).

A pandemia fez com que a empresa mudasse um pouco sua rotina e, ainda que timidamente, o varejo acabou aceitando pagamento por meio de depósito ou transferência

bancárias (Lojas CEM, 2022b). Porém, também na pandemia, a organização deixou de receber parcelas de carnês de muitos clientes, e inclusive ofereceu-lhes uma carência para voltarem a pagar, o que fez bem à imagem da empresa e, segundo seu superintendente, aumentou as vendas (Martínez-Vargas, 2022).

Para pagar o débito durante o isolamento social, o cliente fazia o depósito do valor devido do carnê na conta da empresa, entrava no site institucional, preenchia os dados e enviava o comprovante, num sistema bastante rudimentar, que não exigia sequer *login* ou autenticação de usuário (Lojas CEM, 2022b). Detalhe: o ato de receber via depósito bancário, ao invés de emitir boleto, isentava a empresa de pagar custas de emissão desse documento.

Trazer o cliente para realizar o pagamento nas lojas físicas traz ainda mais vantagens: sabendo-se que as compras por impulso, no ponto de venda, podem chegar a 70% (Cahyorini & Rusfian, 2011), faz sentido colocar o caixa no fundo da loja e fazer com que o consumidor a atravesse toda, desviando das pilhas de produtos adornadas por grandes cartazes de promoção. O estímulo ao consumo, que é atizado durante o caminho do consumidor até o caixa, é arrebatado após o cliente pagar uma parcela e liberar mais um pouquinho de seu limite de crédito, crédito este que, agora, já pode ser utilizado para adquirir outro produto, a suaves prestações mensais.

Toda essa estratégia, por óbvio, não é passível de ser integralmente reproduzida no meio digital, a começar pela utilização de meios de pagamento-padrão, como cartão de crédito, Pix ou boleto, que inviabilizam o aproveitamento integral do *spread*. Além do mais, no consumo *on-line* as Lojas CEM enfrentariam uma concorrência infinitamente maior e mais eficiente, seja em preço, variedade, qualidade e prazo de entrega.

Em 2020, em plena pandemia, o próprio superintendente da empresa, Domingos Alves, reconheceu tal fato: ele afirmou que não era contra o digital, mas que não queria ingressar na Internet sabendo que não teria lucro e que acabaria seguindo exatamente os mesmos modelos de seus concorrentes (Concentino, 2020). Quando questionado sobre os desafios do varejo no Brasil, o superintendente declarou:

Fazer varejo no Brasil, com várias outras atividades, não é fácil. Se você fizer um levantamento nos últimos 30 anos, vai ver que muitas grandes empresas do varejo ficaram pelo caminho: hoje poucas permanecem. Se você lembrar do Mappin, da Mesbla, da Arapuã, da Brasimaq, todas essas empresas deixaram o mercado pela dificuldade que é fazer varejo no Brasil. Então nós sempre tivemos uma política de pés no chão (...) e vamos continuar crescendo de forma orgânica. (Jovem Pan News, 2019).

Outra importante vantagem competitiva das Lojas CEM reside em sua força de vendas humana, que também só funciona no varejo físico. O contato humano, de fato, é um elemento que falta nas experiências de compra digitais (Solnet et al., 2019), o que se acredita ser fonte de experiência positiva para o cliente quando bem implementada em um ambiente físico (Wirtz et al., 2018). Segundo Domingos Alves, “temos o privilégio de ter um carinho muito grande dos nossos consumidores; as pessoas realmente aguardam para comprar com a gente” (Jovem Pan News, 2021).

De fato, Tejon e Lopes (2019) lembram que seus fundadores acreditam que as pessoas querem ir às lojas pegar e sentir as mercadorias e falar com vendedores e, por isso, ainda não teriam adentrado no comércio eletrônico. As Lojas CEM fazem, portanto, a essência do varejo: a comunicação fideliza clientes, enquanto o ponto de venda e os vendedores formam a força de venda, legitimamente humana (Tejon & Lopes, 2019). Proporciona-se, assim, uma experiência imersiva do cliente, o que impacta positivamente sua jornada por meio dos produtos e serviços durante o estágio de pré-compra, compra e pós-compra, resultando em maior valor na jornada do consumidor (Tom Dieck et al., 2021). Os 14 milhões de clientes cadastrados, a propósito,

são considerados pela diretoria da organização como um importante diferencial competitivo (Lojas CEM, 2022a; Lojas CEM, 2022c; Estadão Conteúdo, 2018).

Com lojas espalhadas pelos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná, as Lojas CEM apostam boa parte de sua estratégia em cidades de médio tamanho, que são espaços de comando e polarização regional (polos sociais, econômicos e políticos) em plena expansão (Cachinho, Barata-Salgueiro & Guimarães, 2020), e procuram manter um raio de atuação de cerca de 600km de seu único centro de distribuição, em Salto, SP, a fim de reduzir custos logísticos (Martínez-Vargas, 2022).

Outra curiosidade de sua estratégia é que todas as suas lojas são próprias, financiadas com seus recursos (Martínez-Vargas, 2022; Estadão Conteúdo, 2021). As Lojas CEM não têm dívidas e não se alavancam (Estadão Conteúdo, 2021).

Na qualidade de Sociedade Anônima, as Lojas CEM distribuem menos de dez por cento de lucro aos acionistas, ao passo em que reinveste o restante em capital de giro para continuar crescendo, mesmo tendo ficado três meses com suas operações paradas em virtude da pandemia (Likauskas, 2021; Estadão Conteúdo, 2018).

Parte do investimento recente foi destinada à instalação de usinas fotovoltaicas em diversas unidades e, outra parte, à ampliação de seu centro de distribuição, em Salto (Likauskas, 2021). A empresa, porém, não possui capital aberto em bolsa: os acionistas são três irmãos (filhos do fundador) e um cunhado, que gerem 11.300 funcionários (Estadão Conteúdo, 2018).

Grandes corporações costumam abrir capital na bolsa para levantar recursos, especialmente quando as expectativas de investimento são altas (Lowry, 2003). Em períodos de incerteza, tais organizações optam por inclusive reduzir seus investimentos e preservar seu capital, mitigando a perspectiva de novos negócios (Gulen & Ion, 2016; Pindyck, 1991). Já os diretores das Lojas CEM consideram-se conservadores: compram mercadorias a curto prazo, não mandam carteira de crédito para financeiras e não abrem lojas em shoppings (Estadão Conteúdo, 2018).

FORA DO DIGITAL

O principal porta-voz da organização é José Domingos Alves, há 36 anos no cargo de superintendente (Martínez-Vargas, 2022). Tempos atrás, ele chegou a alardear que estudava o ingresso no e-commerce (Rodrigues, 2020), e que inclusive já havia adquirido uma plataforma especializada da gigante de software SAP (Martínez-Vargas, 2022; Forbes Money, 2021; Gaier, 2021).

Tempos depois voltou atrás e reconheceu que não havia pressa e que o foco não era o digital; ele acreditava que não seria um bom negócio, que não daria lucro (Martínez-Vargas, 2022; Forbes Money, 2021).

Em 2018, um dos sócios-diretores declarou que o comércio on-line representava, à época, apenas 2,7% do varejo brasileiro e que a tributação diferente para cada estado tornaria muito complexa a operação (Estadão Conteúdo, 2018).

Mesmo face aos piores momentos da pandemia, a empresa não se lançou ao digital: fechou as portas de suas lojas, parou de faturar (não só pelo fim das vendas, mas pelo fim do recebimento do pagamento dos carnês, que era feito exclusivamente nas lojas físicas, que estavam fechadas (Goulart, 2021), deu férias a seus funcionários, utilizou banco de horas e aproveitou-se das medidas emergenciais baixadas pelos governos a empresários (Mattos, 2020). Para Domingos Alves, a postura de não se lançar ao e-commerce não prejudicaria a performance da empresa:

Nós somos uma empresa que opera simplesmente em loja física. Nós não estamos na Internet e todos os nossos funcionários estão de férias, praticamente todos. (...) Em relação à Internet, essa pergunta é muito interessante. Nesse momento tão difícil para

quem opera em loja física, é bom dizer algumas coisas importantes: a Internet antes da pandemia participava do mercado no varejo brasileiro nada mais, nada menos, do que com cinco por cento de tudo que se vendia no mercado brasileiro. Eu fico imaginando aquele pequeno, aquele médio ouvindo uma notícia dessa, o desespero de imaginar o seguinte: “bom eu vou ficar sem o meu negócio e a Internet e vai tomar conta do mercado”. (...) Vamos pegar o primeiro varejista do Brasil há 10, 15 anos atrás eles não estavam no Brasil todo. Não tinha Internet e eles chegaram a vender 18 vezes mais do que nós hoje. Com a Internet eles estão no Brasil inteiro praticamente em loja física e na Internet e hoje eles vendem apenas cinco vezes mais do que a nossa empresa, e não há com relação à Internet. É isso. (Jovem Pan News, 2021).

A estratégia, aparentemente, deu certo: mesmo com 70 dias de faturamento zero em 2020, a varejista alcançou R\$ 5,4 bilhões de faturamento no ano, valor próximo do obtido no exercício anterior (Goulart, 2021).

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O termo “transformação digital” há tempos ultrapassou a categoria de *buzzword* ou *hype* e se transformou em realidade e tendência (Taurion, 2020; 2021).

No contexto do varejo, a transformação se refere à integração de tecnologias digitais a tudo o que pode ser objeto de digitalização, com foco na integração de tecnologias interconectadas entre varejistas e clientes (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén, 2016). Dessa forma, a transformação diz respeito não apenas ao trânsito do analógico para o digital, mas também à facilitação de novas formas de criação de valor (Amit & Zott, 2001).

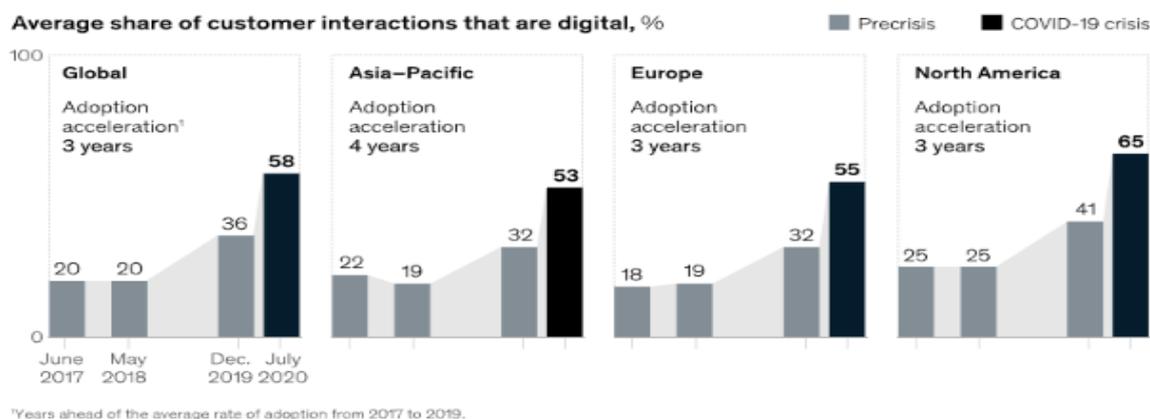
Já Taurion (2021) entende que “transformação digital é incorporar tecnologias digitais para mudar radicalmente a maneira como a empresa opera, compreendendo, muitas vezes, mudanças significativas em seus modelos de negócio.”

A resistência à mudança pode ser também considerada como uma das principais barreiras na implementação de processos de inovação (Hernandez e Caldas, 2002). Para algumas empresas, percebe-se que quanto mais estável é a organização, mais difícil será a realização de mudanças. Assim, a necessidade de adaptação ou adequação a determinados ambientes pode demorar demasiado tempo para ocorrer, e sejam quais forem as mudanças, elas sempre poderão gerar um período de desestabilização (Grouard e Meston, 2001), e assim influenciar diretamente na cultura organizacional, o que muitas vezes pode envolver a necessidade de alterações na forma de interação entre os próprios indivíduos, de dentro e fora da organização (Dutra, 1996).

Mesmo antes do advento da pandemia, a transformação digital já se mostrava um imperativo da sociedade moderna. Taurion (2020) lembra de *cases* famosos de varejistas que pereceram ao longo da última década por não inovarem e não acompanharem as mudanças tecnológicas implementadas por seus concorrentes. As mudanças de posição no ranking das empresas S&P 500 têm ocorrido com cada vez mais frequência: acredita-se que 50% da lista atual será substituída nos próximos dez anos (Taurion, 2020). De fato, segundo pesquisa da consultoria McKinsey & Company (2020), a pandemia do Covid-19 acelerou a adoção de tecnologia digital pelo mercado. Executivos entrevistados reconheceram que suas empresas conseguiram responder a uma gama de mudanças com mais velocidade do que imaginariam ser capazes (McKinsey & Company, 2020).

A interação entre consumidores saltou no período pandêmico em todo o mundo, como dá conta a Figura 1.

Figura 1: A crise da Covid-19 acelerou a digitalização das interações dos consumidores em vários anos.



Fonte: McKinsey & Company (2020).

No Brasil, pesquisa Ebit/Nielsen identificou que, no pico da pandemia, treze milhões de brasileiros fizeram sua primeira compra on-line, um crescimento de 41% nos números anteriores (Ingizza, 2021).

Como resta evidente, portanto, as Lojas CEM seguem na contramão das tendências de transformação digital do varejo mundial.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Borges, E. (2006). Receita que deu certo. *Revista Conjuntura Econômica*, 60(8), 93-107.
- Cachinho, H., Barata-Salgueiro, T., & Guimarães, P. (2020). Comércio, Consumo & Governança Urbana.
- Cahyorini, A., & Rusfian, E. Z. (2012). The effect of packaging design on impulsive buying. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 18(1).
- Concentino, N. (2020). CEO da Lojas CEM defende foco nas lojas físicas. *Revista Móveis de Valor*. Disponível em: <https://www.moveisdevalor.com.br/porta/exclusivo-a-mv-ceo-da-lojas-cem-mantem-foco-nas-lojas-fisicas>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Dayan, C. M. (1997). Risco de crédito ao consumidor: uma realidade do mercado brasileiro (Doctoral dissertation).
- Dutra, J. S. (1996). A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: M. T. Fleury, & R. M. Fischer (Coords.). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Estadão Conteúdo (2021). Avesa a cartão de crédito, Mundial se abre a pagamento digital na pandemia. *Isto É Dinheiro*. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/avessa-a-cartao-de-credito-mundial-se-abre-a-pagamento-digital-na-pandemia>. Acesso em: 15 jun. 2022.

- Estadão Conteúdo (2018). Por que as Lojas Cem continuam offline em frente à concorrência digital. *Época Negócios*. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/12/por-que-lojas-cem-continuam-offline-em-frente-concorrencia-digital.html>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Forbes Money. (2021). Lojas Cem prevê iniciar operação de comércio eletrônico em 2022. Disponível em <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/10/lojas-cem-preve-iniciar-operacao-de-comercio-eletronico-em-2022>. Acesso em 15 jun. 2022.
- Gaier, R. V. (2021). Lojas Cem inicia investimento em e-commerce de pés fincados no varejo físico. *CNN Brasil Business*. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/lojas-cem-inicia-investimento-em-e-commerce-de-pes-fincados-no-varejo-fisico>. Acesso em 18 jun. 2022.
- Gotardo, P. (2007). Diferença feita em casa. *Conjuntura Econômica*, v. 61, n. 8.
- Goulart, J. (2021). Sem e-commerce, Lojas Cem conquista faturamento acima de R\$ 5 bi em 2020. Veja. Radar Econômico. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/sem-e-commerce-lojas-cem-conquista-faturamento-acima-de-r-5-bi-em-2020>. Acesso em 15 jun. 2022.
- Grouard, B., & Meston, F. (2001). Empresa em movimento. São Paulo: Negócio Editora.
- Gülen, H., & Ion, M. (2016). Policy uncertainty and corporate investment. *The Review of Financial Studies*, 29(3), 523-564. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhv050>.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2002). Resistência à mudança. In: T. Wood, Jr. (Coord.). Gestão empresarial: o fator humano (Cap. 4, pp.71-97). São Paulo: Atlas.
- Ingizza, C. (2021). Treze milhões de brasileiros fizeram primeira compra pela Internet em 2020. Com fechamento das lojas físicas e medidas de restrição de circulação, o volume de pessoas comprando online cresceu 29% no ano passado. Exame. Disponível em: <https://exame.com/pme/13-milhoes-de-brasileiros-fizeram-primeira-compra-pela-Internet-em-2020>. Acesso em 20 jun. 2022.
- Jovem Pan News (2021, julho, 23). José Domingos fala sobre investimentos da Lojas Cem para retomada econômica [Vídeo]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=os0s-JLt24c>.
- Jovem Pan News (2021, abril, 2021). Lojas CEM apostam em vacinação para retomada das vendas [Vídeo]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=E5wiUjhjZk>.
- Jovem Pan News (2020, abril, 20). Muitos empresários vão ficar no caminho, avalia superintendente das Lojas CEM [Vídeo]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=uJAIVZDFGc0>.
- Jovem Pan News (2019, agosto, 01). Entrevista com o supervisor-geral das Lojas CEM [Vídeo]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=uqIV-trHqms>.

- Likauskas, S. (2021). Valor 1000: Lojas Cem reinveste lucro para reforçar operação. *Valor Econômico Empresas. Revista Valor Globo*. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/09/29/valor-1000-lojas-cem-reinveste-lucro-para-reforcar-operacao.ghtml> Acesso em 18 jun. 2022.
- Lojas CEM. (2022a) Nossa história. Recuperado em 15 jun de 2022 em: <https://www.lojascem.com.br/site/nossa-historia>.
- Lojas CEM. (2022b). Pagamento de prestação. Recuperado em 15 jun de 2022 em: <https://www.lojascem.com.br/site/pagamentos>.
- Lojas CEM. (2022c). Quem somos. Recuperado em 15 jun de 2022 em: <https://www.lojascem.com.br/site/quem-somos>.
- Lowry, M. (2003). Why does IPO volume fluctuate so much? *Journal of Financial Economics*, 67(1), 3–40. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00230-1](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00230-1).
- Martínez-Vargas I. (2022). 'E-commerce'? Espécie em extinção, Lojas Cem preferem o velho carnê. *O Globo Economia*. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/e-commerce-especie-em-extincao-lojas-cem-preferem-velho-carne-1-25477534>. Acesso em 10 jun. 2022.
- Mattos, A. (2020). Sem site, Lojas Cem tem receita zero, mas diz que mantém investimento. *Revista Valor Globo*. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/27/sem-site-lojas-cem-tem-receita-zero-mas-diz-que-mantem-investimento.ghtml>. Acesso em 18 jun. 2022.
- Mckinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. Acesso em 20 jun. 2022.
- Mundo das Marcas. (2015). Lojas CEM. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/09/lojas-cem-preo-baixo-todo-dia.html>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Pauletti, G. (2005). A dança das cadeiras. *Conjuntura Econômica*, p. 98-108, 2005.
- Rodrigues, E. (2020). CEO diz que móveis é estratégico para a Lojas CEM. *Revista Móveis de Valor*. Disponível em: <https://www.moveisdevalor.com.br/portal/30-do-faturamento-da-lojas-cem-vem-da-venda-de-moveis-diz-ceo>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC). (2021). Ranking do Varejo SBVC 2021: 300 maiores empresas do varejo brasileiro. 7. ed. São Paulo: SBVC.
- D. Solnet, M. Subramony, R.C. Ford, M. Golubovskaya, H.J. Kang, Annette, M. Hancer. 2019. Leveraging human touch in service interactions: lessons from hospitality, *J. Serv. Manag.*, 30, 10.1108/JOSM-12-2018-0380.
- Superior Tribunal de Justiça (STJ). (2020). Lojas varejistas não podem cobrar no crediário juros acima de 12% ao ano. Disponível em:

<https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/Lojas-varejistas-nao-podem-cobrar-no-creditorio-juros-acima-de-12--ao-ano.aspx>. Acesso em 14 jun. 2022.

Taurion, C. (2020). Faça a transformação digital de sua empresa ou morra. Disponível em <https://neofeed.com.br/experts/faca-a-transformacao-digital-de-sua-empresa-ou-morra>. Acesso em 10 jun. 2022.

Taurion, C. (2021). Perguntar não ofende: o que é, afinal, transformação digital? Disponível em: <https://neofeed.com.br/experts/perguntar-nao-ofende-o-que-e-afinal-transformacao-digital>. Acesso em 10 jun. 2022.

Tejon, J. L. & Lopes, E. (2019). Os 7 caminhos para criar uma poderosa força de vendas humana. São Paulo: *Literare Books International*.

Tom Dieck, D. Han, D. (2021). The role of immersive technology in Customer Experience Management *J. Market. Theor. Pract.*, 10.1080/10696679.2021.1891939.

Vitorino Filho, V. A., Turchetti, J., Silva, D. D. S., Amadeu, J. E., De Souza, A. A., & Neto, M. S. (2010). Lojas CEM: 58 anos de crescimento. *8 Simpósio de Ensino de Graduação*. Anais... 8 Mostra Acadêmica UNIMEP.

Wirtz, P.G. Patterson, W.H. Kunz, T. Gruber, V.N. Lu, S. Paluch, A. Martins. Brave new world: service robots in the frontline. *J. Serv. Manag.*, 29 (2018), 10.1108/JOSM-04-2018-0119.

NOTAS DE ENSINO – SEM DIGITAL: A ESTRATÉGIA DAS LOJAS CEM

RESUMO DO CASO

O presente trabalho analisa as características e peculiaridades das Lojas CEM, uma varejista septuagenária que segue firme no propósito de utilizar-se de um único e exclusivo canal: o físico. As Lojas CEM, mesmo durante a pandemia, mantiveram-se fiéis ao canal físico e não lançaram qualquer iniciativa de transformação digital. Este trabalho busca levar os alunos à reflexão sobre as vantagens e desvantagens de seu modelo de negócio, a fim de culminar na análise sobre a necessidade de o referido grupo empresarial lançar-se ao *e-commerce*.

OBJETIVOS DE ENSINO

O presente caso tem por escopo analisar a realidade de uma empresa que, embora possua relevância no cenário do varejo nacional, ainda não passou pelo processo de transformação digital, mesmo após períodos de restrições de funcionamento impostos pela pandemia, o que vai na contramão do mercado varejista mundial.

Partindo da análise das características das Lojas CEM, os alunos terão a oportunidade de compará-las com as atuais tendências de digitalização do varejo, por meio da ferramenta Análise SWOT e de análise estratégica logística.

FONTES E MÉTODOS DE COLETAS DE DADOS

O presente caso foi elaborado com o suporte de dados secundários, coletados no período de 10/06/2022 a 20/07/2022.

Dentre as fontes consultadas, há notícias de diferentes épocas, compreendendo o período pré-pandemia e o momento presente, com o objetivo de demonstrar a evolução do discurso e, principalmente, das ações promovidas pela empresa analisada, em resposta às restrições impostas ao varejo físico pelo isolamento social.

Também compuseram o acervo consultado artigos científicos, informações divulgadas pela própria empresa, em suas redes, relatórios setoriais, entrevistas em vídeo e entrevistas concedidas a sites.

RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE DISCIPLINAS

A partir da proposta do caso das Lojas CEM é possível destacar seu desenvolvimento, de uma empresa familiar a uma potência do varejo nacional. Assim, os alunos terão terreno fértil para analisar pontos como empreendedorismo e gestão empreendedora, inovação, logística, análise estratégica e Teoria da Administração. Tais possibilidades são enriquecedoras dentro do espectro de aprendizagem para cursos como Administração e Logística.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO

Esse caso de ensino é recomendado para cursos de graduação e pós-graduação, na área de Administração e Negócios, bem como Logística e Marketing, especialmente em disciplinas relacionadas a varejo, estratégia, inovação, empreendedorismo e Teoria Geral da Administração.

POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS

TAREFA 1: ANÁLISE SWOT

Essa atividade envolve a elaboração de uma Análise SWOT rudimentar e, para tanto, faz-se necessário traçar breves diretrizes a respeito de tal ferramenta.

A SWOT é uma matriz com duas linhas e duas colunas. Seu nome é um acrônimo formado pelas iniciais de quatro palavras em inglês: *strenghts* (forças) e *weaknessess* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Esta ferramenta começou a aparecer na literatura na década de 1960 e, apesar de ela ser comumente atribuída a Albert Humphrey, não se tem certeza sobre sua autoria, e acredita-se que ela tenha derivado da evolução de trabalhos de diferentes pesquisadores ao longo do tempo (Gürel & Tat, 2017).

A Análise SWOT é uma ferramenta versátil, usada para fazer o planejamento da empresa, por meio da análise dos ambientes interno e externo à organização, permitindo a construção de cenários e a elaboração de estratégias para cada cenário idealizado (Lee *et al.*, 2021; Pickton & Wright, 1998).

Na primeira coluna da ferramenta estão as forças e oportunidades; são fatores que ajudam a empresa a conquistar seus objetivos. Na segunda coluna, há fraquezas e ameaças, fatores que atrapalham a conquista de objetivos pela empresa (Agarwal, 2016; He, Ding & Wenxuan, 2021). Já na primeira linha têm-se forças e fraquezas, que são características internas à organização, que são passíveis de serem alteradas mediante a ação voluntária do empreendedor. Na segunda linha estão as oportunidades e ameaças, características externas ao ambiente em que a empresa atua; essas situações são imutáveis, elas estão fora do controle da empresa (Agarwal, 2016; He, Ding & Wenxuan, 2021). A representação gráfica da ferramenta encontra-se disposta na Figura 2.

Figura 2: A Matriz SWOT

STRENGHTS (forças)	WEAKNESSES (fraquezas)
OPPORTUNITIES (oportunidades)	THREATS (ameaças)

Fonte: elaborada pelos autores.

A SWOT é feita em duas partes: na primeira parte são identificados cada um dos itens supracitados; na segunda, há de ser realizado o cruzamento entre as linhas e as colunas, o que resultará na elaboração de estratégias (Daychoum, 2012; Stacchini, Guizzardi & Mariotti 2022; Cheng *et al.*, 2021; Harvard Business Review, 2005).

Os cruzamentos resultam no seguinte:

- Forças e oportunidades: tem-se uma alavanca. Os pontos fortes podem permitir grande aproveitamento das oportunidades. Aqui, devem-se criar estratégias de

desenvolvimento, por meio da resposta à pergunta: como a empresa pode utilizar seus pontos fortes para desenvolver-se ao máximo, aproveitando as oportunidades? (Agarwal, 2016; Daychoum, 2012; Cheng *et al.*, 2021).

- Forças e ameaças: ao cruzarem-se esses itens, tem-se uma defesa. Os pontos fortes podem ser capazes de ajudar a empresa a superar as ameaças. Por meio desse cruzamento, devem-se criar estratégias de manutenção, respondendo-se ao questionamento: como a empresa pode aproveitar seus pontos fortes para reduzir os efeitos das ameaças, mantendo-se no mercado? (Agarwal, 2016; Daychoum, 2012; Cheng *et al.*, 2021).
- Fraquezas e oportunidades: tem-se uma restrição. Os pontos fracos impedem a empresa de aproveitar totalmente as oportunidades. Há que se criar, aqui, estratégias de crescimento, que podem ser obtidas respondendo-se à pergunta: como a empresa pode reduzir os efeitos de seus pontos fracos para, mesmo assim, conseguir aproveitar as oportunidades e crescer? (Agarwal, 2016; Daychoum, 2012; Cheng *et al.*, 2021).
- Fraquezas e ameaças: tem-se um problema. Os pontos fracos deixam a empresa vulnerável para enfrentar as ameaças. Nesta análise, deve-se criar estratégias de sobrevivência, em resposta à questão: como a empresa pode eliminar ou reduzir seus pontos fracos, para poder sobreviver às ameaças? (Agarwal, 2016; Daychoum, 2012; Cheng *et al.*, 2021).

TAREFA 2: REESTRUTURAÇÃO DE CANAIS LOGÍSTICOS

Esta atividade consiste em realizar um levantamento das localizações geográficas dos armazéns das Lojas CEM e analisá-los de acordo com a literatura logística, mais especificamente aquelas relacionadas ao *dark stores*, *last mile* e armazenagem e transporte logístico para varejo.

- *Last mile*

As estratégias da *last mile* são referentes à última fase do processo de entrega de um produto, é a distância do centro de distribuição até o consumidor final (Souza *et al.*, 2020). Essa estratégia foca no cálculo/planejamento da entrega da última milha do produto (cerca de 1,6 km), onde os maiores gargalos usualmente acontecem (Souza *et al.*, 2020; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2021).

É nessa etapa que o consumidor tem uma percepção de qualidade, dentro do processo de entrega (Souza *et al.*, 2020; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2021). Um ponto relevante no *last mile* é o custo: cerca de 30% dos custos de entrega são referentes ao último trecho (depósito à casa do cliente) (Souza *et al.*, 2020; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2021).

Outro fator importante, que impulsionou a criação da estratégia *last mile*, é a necessidade do cliente de possuir algum tipo de segurança de que o produto comprado realmente vai chegar no endereço de entrega (Souza *et al.*, 2020). Daí surgiram códigos de rastreamento de produtos, dando maior transparência ao processo de entrega (Souza *et al.*, 2020; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2021).

Assim, acredita-se que otimizando as entregas finais, aumentando a qualidade do serviço, baixando o custo e tempo, haverá um retorno relacionado à fidelidade do cliente, além de reduções reais de custos operacionais e logísticos e dos litígios (Souza *et al.*, 2020; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2021).

Os resultados da aplicação da *last mile* é o aumento da amplitude geográfica atendida pela empresa, ou seja, aumento de capilaridade logística (Souza *et al.*, 2020; Boysen, Fedtke & Schwerdfeger, 2021).

Aqui, os alunos são convidados a identificar quais são as características logísticas das Lojas CEM com relação a tempo de entrega, tipo de rastreamento, custos de entrega, gargalos logísticos e reclamação dos clientes, e a responder questões como:

1. De que forma a implementação da estratégia de *last mile* pode contribuir para expansão de vendas das Lojas CEM?
2. Como as características do *last mile* podem impactar no posicionamento dos armazéns das Lojas CEM?
3. Como as características do *last mile* podem impactar no mix de produtos das Lojas CEM?

- *Dark stores*

O termo *dark store* se refere a ponto de venda ou centro de distribuição que atende exclusivamente a compras on-line (Bitterman & Hess, 2021). Na prática, empresas ocupam pontos geográficos estratégicos apenas para manter suas “portas fechadas” (Bitterman & Hess, 2021).

Este ponto se transforma em um centro de distribuição local, focado no perfil de consumo demandado por consumidores daquela região, que fazem as compras on-line (Bitterman & Hess, 2021). Acredita-se obter maior alcance de mercado consumidor, maior rapidez e qualidade de entrega, além de menores custos de transporte (Bitterman & Hess, 2021).

Os alunos são convidados a propor estratégias logísticas estruturadas na realidade das Lojas CEM (dados do caso), relacionadas às possibilidades proporcionadas pelas *dark stores*, e a responder questões como:

1. De que forma a implementação da estratégia de *dark store* pode contribuir para expansão de vendas das Lojas CEM?
2. Como as características da *dark store* podem impactar no posicionamento estratégico das Lojas CEM?
3. Como as características da *dark store* podem impactar no mix de produtos das Lojas CEM?

POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Tanto para a tarefa 1, quanto para a 2, os alunos poderão ser divididos em grupos de 4 a 6 pessoas. Cada aluno deverá ler o caso, individualmente.

Por meio de seus dispositivos (*notebooks* e/ou *smartphones*), a fim de melhor fundamentar suas análises, eles deverão realizar buscas na Internet sobre mais detalhes, notícias ou informações relacionadas à empresa analisada e à temática estudada.

Na sequência, os alunos atualizarão seus colegas de grupo a respeito dos achados da prospecção e discutirão a adequação do caso analisado à luz da transformação digital.

Em seguida, de acordo com a tarefa:

- **Se tarefa 1:** percorrendo os passos dispostos no Quadro 2, os alunos realizarão a Análise SWOT proposta, culminando por ler as estratégias elaboradas, ao final da atividade;
- **Se tarefa 2:** a partir das informações obtidas, os alunos devem responder às perguntas propostas de forma detalhada e propor um plano logístico para pelo menos um grupo de lojas (por exemplo, lojas localizadas no sudeste do Brasil).

O professor deve circular pelos grupos, sanando dúvidas e estimulando discussões acerca do tema. Recomenda-se, portanto, que o professor aprofunde previamente seus conhecimentos sobre o tema e sobre a empresa analisada.

Por fim, o professor fechará a aula trazendo suas conclusões e considerações.

O tempo pode ser dividido conforme sugestão do Quadro 1.

Quadro 1: Sugestão de alocação de tempo para atividade realizada em sala

Duração	Divisão das atividades
10'	Prospecção: cada aluno realizará pesquisas, on-line, em busca de mais subsídios para discussão relativamente ao tema “transformação digital”.
20'	Discussão preliminar e adequação ao tema: os alunos, em grupo, discutirão o caso estudado, à luz do tema “transformação digital”, e exporão os achados de suas pesquisas on-line.
60'	Escolher uma das opções: Tarefa 1: Análise SWOT: os grupos debaterão as atividades detalhadas no Quadro 2 e, como resultado, apontarão quatro estratégias. Tarefa 2: Planejamento Logístico: os alunos debaterão o tema à luz de teorias como <i>last mile</i> e <i>dark stores</i> e criarão um planejamento logístico para as Lojas CEM, considerando sua entrada no mercado de varejo on-line.
20'	Conclusões: os grupos farão a leitura de seus trabalhos
15'	Fechamento: o professor fará um apanhado do resultado da atividade, esclarecerá dúvidas e reforçará os aprendizados do caso.

Fonte: elaborado pelos autores.

PARA TAREFA 1: ANÁLISE SWOT

A etapa “Análise SWOT” consiste na elaboração da atividade proposta no Quadro 2.

Quadro 2: Análise SWOT

Primeira etapa		
Nesta etapa, os alunos deverão refletir e discutir sobre cada um dos passos seguintes, considerando a empresa Lojas CEM no contexto da transformação digital		
Passo	Atividade	Detalhamento
1	Análise das forças	Refletir: no que as Lojas CEM são boas? O que elas fazem de melhor que a concorrência?
		Identificar: os recursos, as habilidades da empresa, que lhe dão vantagem competitiva
		Anotar os achados: pelo menos três itens, três forças distintas
2	Análise das fraquezas	Refletir: o que falta às Lojas CEM, no contexto da transformação digital? No que ela é ruim, perante a concorrência?
		Identificar: deficiências, em recursos e habilidades, que impedem um melhor desempenho da empresa
		Anotar os achados: pelo menos três itens, três pontos fracos
3	Análise das oportunidades	Refletir: quais são as condições, externas à empresa, relacionadas à transformação digital , que possibilitam o desenvolvimento de suas capacidades?
		Identificar situações do ambiente que são convenientes, favoráveis à empresa.
		Anotar os achados: pelo menos três oportunidades

4	Análise das ameaças	Refletir: quais condições externas, do ambiente, relacionadas à transformação digital , podem prejudicar às Lojas CEM?
		Identificar: mudanças do ambiente que dificultam a atividade ou causam prejuízo à empresa
		Anotar os achados: pelo menos três ameaças
Segunda etapa		
Na segunda etapa, os alunos deverão fazer os cruzamentos dos itens identificados anteriormente, a fim de criar uma estratégia para cada passo a seguir descrito		
Passo	Atividade	Detalhamento
5	Estratégia de desenvolvimento	Cruzar forças e oportunidades e responder à pergunta: como as Lojas CEM podem utilizar seus pontos fortes para desenvolverem-se ao máximo, a fim de aproveitarem as oportunidades?
6	Estratégia de defesa	Cruzar forças e ameaças e responder à pergunta: como as Lojas CEM podem aproveitar seus pontos fortes, para reduzirem os efeitos das ameaças e, assim, manterem-se no mercado?
7	Estratégia de crescimento	Cruzar fraquezas e oportunidades e responder à pergunta: como as Lojas CEM podem reduzir os efeitos de seus pontos fracos para, ainda assim, conseguirem aproveitar as oportunidades, e crescerem?
8	Estratégia de sobrevivência	Cruzar fraquezas e ameaças e responder à pergunta: como as Lojas CEM podem eliminar ou minimizar seus pontos fracos, a fim de que possam sobreviver às ameaças?

Fonte: elaborado pelos autores com base em: Agarwal (2016), Cheng *et al.* (2021), Daychoum (2012), Gürel e Tat (2017), Harvard Business Review (2005), He, Ding e Wenxuan (2021), Lee *et al.* (2021), Pickton e Wright (1998) e Stacchini, Guizzardi e Mariotti (2022).

SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA

De forma a complementar os debates e subsidiar os argumentos dos alunos, algumas bibliografias poderão ser utilizadas, como:

Abdalla, M. M., Conejero, M. A., & Oliveira, M. A. (2019). Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: *Atlas*.

Ballou, R. H. (2009). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial*. Bookman editora.

Bitterman, A., & Hess, D. B. (2021). Going dark: The post-pandemic transformation of the metropolitan retail landscape. *Town Planning Review*, 92(3), 385-394.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2013). Gestão logística da cadeia de suprimentos. *AMGH Editora*.

Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração. *Elsevier Brasil*.

Hagberg, J. Jonsson, A. (2022) Exploring digitalisation at IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 50, n. 13, p. 59-76.

Maximiano, A. C. A. (2007). Teoria geral da administração. São Paulo: *Atlas*.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

REFERÊNCIAS DAS NOTAS DE ENSINO

- Agarwal, A. K. (2016). *Contracts and Arbitration for Managers*. SAGE Publications India.
- Bitterman, A & Hess, D. B. (2021). Going Dark: The post-pandemic transformation of the metropolitan retail landscape. *Town Planning Review*, 92(3), 385-394.
<https://doi.org/10.3828/tpr.2020.57>
- Boysen, N., Fedtke, S., & Schwerdfeger, S. (2021). Last-mile delivery concepts: a survey from an operational research perspective. *Or Spectrum*, 43(1), 1-58
- Cheng, L. C., Chen, K., Lee, M. C., & Li, K. M. (2021). User-Defined SWOT analysis—A change mining perspective on user-generated content. *Information Processing & Management*, 58(5), 102613.
- Daychoum, M. (2018). *40+ 20 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Brasport.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research.
- Hagberg, J., & Jonsson, A. (2022). Exploring digitalisation at IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Harvard Business Review. (2005) Harvard Business Essentials: strategy: create and implement the best strategy for your business. Boston: *Harvard Business School Press*.
- He, Z., Ding, Y., & Liu, W. (2021, September). The States Quo of Walmart and Challenges and Opportunities of Their Online Transformation in China Based on SWOT Analysis. In *2021 International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2021)* (pp. 353-359). Atlantis Press.
- Lee, J., Kim, I., Kim, H., & Kang, J. (2021). SWOT-AHP analysis of the Korean satellite and space industry: Strategy recommendations for development. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120515.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Souza, C. D. O., D'Agosto, M. D. A., Bandeira, R. A. D. M., & Almeida, I. R. P. L. D. (2020). Soluções para o transporte urbano de cargas na etapa de última milha. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 12.
- Stacchini, A., Guizzardi, A., & Mariotti, A. (2022). Smoothing down arbitrariness in planning: From SWOT to participatory decision making. *Land Use Policy*, 119, 106213.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.