

ANÁLISE DO MODELO ESTRATÉGICO DAS CASAS BAHIA: o sucesso de vender bem

Maria Elaine Avelisio da Costa¹, Renata Cunha¹, Roberto Silva¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

¹ Pós-graduado em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – elaine@unicred-taubate.com.br - olivcunha@bol.com.br - roberto.silva@masoneilan.com

² Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

³ Orientador - Professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – edson@unitau.br

Resumo: A estabilização da economia experimentada após um período de grande inflação, permitiu às empresas de um modo geral, expandir-se nestes 14 anos da era do Real, com o surgimento de um grande número de conglomerados empresariais em todos os setores, dentre eles o comércio varejista; depois de duas décadas, podemos observar que o setor apresentou fortes mudanças, com o surgimento de grandes redes de varejo, com vendas crescentes impulsionadas pelo aumento do número de consumidores que ascenderam ao mundo do consumo. Nesse contexto, para a análise da gestão empresarial das lojas Casas Bahia, realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso, concluindo que a rede varejista do polonês Samuel Klein, na contramão de todas as técnicas de gestão modernas, sobrevive e lidera este mercado com uma folga imensa, e com o diferencial principal de ser um vendedor voltado às pessoas de baixa renda, que em geral não conseguem comprovar renda. Com isso veremos qual o segredo do sucesso da empresa num mercado considerado, por muitas companhias, de alto risco pela propensão à inadimplência dos consumidores, mas que consumiu R\$ 372 bilhões de reais em 2003.

Palavras-Chave: Vendas. Sucesso. Mercado.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

A empresa tem gestão familiar, e não abre mão disso; apesar de ser considerada ultrapassada, este tipo de gestão tem dado certo na empresa, apesar dos percalços ocorridos durante a sua existência.

Em 1997, durante um período de crise, a empresa, enfrentando problemas de liquidez e desconfiança dos agentes do mercado (bancos e fornecedores), foi obrigada a efetuar algumas correções em sua rota, revisando o giro dos estoques de 60 para 45 dias, fechando lojas deficitárias, e demitindo mais de 2.000 funcionários. Isto causou um clima de desconfiança no mercado, que passou a questionar o endividamento e os números apresentados pela empresa, chegando alguns bancos a fechar as portas para a companhia.

Com uma estrutura extremamente fechada, o seu fundador, pela primeira vez, se viu obrigado a abrir a empresa para uma auditoria externa. Segundo especialistas, o seu crescimento, com a aquisição de diversas empresas, neste período foi

construído em cima de dívidas, o que não era visto com bons olhos pelos seus credores.

Esta abertura, na verdade, ocorreu por orientação do Unibanco, que alguns meses depois coordenou uma operação de lançamento de debêntures no valor de US\$ 250 milhões, que foram recomprados pela empresa num prazo de dois anos.

Apesar deste pequeno detalhe, a empresa continuou apostando na sua fórmula de sucesso, que se concentra em vender para a população de baixa renda, com 85% das vendas financiadas.

A empresa procura ser sempre fiel às suas tradições e não desvia o foco do que realmente interessa, que é vender em grandes quantidades e a preços competitivos com fatura de crédito a população de baixa renda.

Metodologia

A pesquisa teve como base o levantamento bibliográfico exploratório e, a partir disso, foi desenvolvida um estudo de caso com base num “case” das Casas Bahia.

A História da Casas Bahia

A primeira loja foi fundada em 1957, em São Caetano do Sul, por Samuel Klein, um mascate que vendia produtos de cama, mesa e banho de porta em porta. É a partir deste ponto que se formou o maior império do varejo brasileiro, construído a custa de muito suor e trabalho da família e crédito concedido à população de baixa renda.

Nestes seus mais de 50 anos de existência experimenta um crescimento constante, principalmente na era do pós-real onde saiu de um faturamento de R\$ 2 bilhões de reais para R\$ 12 bilhões de reais em 2006.

A empresa é considerada por muitos como o maior fenômeno mundial do varejo de baixa renda, com números expressivos em todos os segmentos de vendas em que atua (televisores, refrigeradores, móveis, entre outros). Possui ainda, seis centros de distribuição com mais de 700 mil m². de área para armazenar estoques de produtos.

Possui um bom fôlego financeiro e não depende de financiamento externo para seu giro de capital.

A Empresa Casas Bahia

Em 1999 a empresa enfrentou sem muito drama a recessão dos eletroeletrônicos, com a venda de móveis um nicho mais lucrativo do que os eletrônicos. Outro fator importantíssimo é no que diz respeito à política de crédito, como a empresa gerencia o fornecimento de crédito aos seus clientes, ela tornou-se *expert* em administrá-lo, tendo as mais baixas taxas de inadimplência deste mercado.

Após a crise de 1999, num processo de recuperação da vendas, a empresa voltou a elevar os seus níveis de estoques para 60 dias e abriu novas lojas, principalmente na periferia das grandes metrópoles, onde se encontra o seu público alvo, os consumidores de baixa renda que não conseguem comprá-la.

A empresa não tem a intenção de profissionalizar a administração, que segundo seu fundador já está com a sucessão definida, fruto de uma tradição judaica, com o seu filho mais velho assumindo as operações; e ainda na contramão do mercado a empresa mantém sob sua administração todo o sistema de logística, através de caminhões próprios e grandes centro de distribuição, alegando que os custos são compensados com a fidelização dos clientes.

Tudo dentro da empresa é controlado pelo fundador e seus dois filhos, tendo uma gestão centralizadora, qualquer negociação passa pelo crivo dos Klein.

O foco da empresa está em realizar os sonhos dos milhares de consumidores que se encontram

nas classes mais baixas da pirâmide de renda, financiando à longo prazo, estes sonhos.

Atualmente, a empresa encontra-se muito a frente das concorrentes com mais do que o dobro de faturamento do segundo colocado, o que mostra o sucesso do modelo adotado pela empresa.

Alguns tabus ainda existem na empresa como abertura de capital e vendas pela internet. Quanto a abertura de capital ou entrada de algum sócio, ela é prontamente refutada pelos sócios da empresa.

Com o crescente aumento das vendas *on-line*, a empresa já estuda a possibilidade de entrar neste nicho de mercado, assim como a abertura de lojas destinadas aos mais abastados, que ficavam fora do foco da empresa.

O fato é que, apesar de uma gestão familiar ultrapassada, a Casas Bahia é hoje modelo mundial de vendas a varejo no mercado de baixa renda. E enfrentará a partir de agora alguns desafios para que consiga se perpetuar no mercado que já desapareceu com grandes lojas ao longo da história, além de não poder perder o seu foco principal que é vender para a população de baixa renda.

Atualmente a Casas Bahia possui mais de 560 lojas em dez estados (SP, RJ, MG, PR, ES, RS, SC, GO, MS, MT), além do Distrito Federal. As lojas de rua funcionam das 8h às 19h30 e as instaladas em shoppings centers, das 10h às 22h.

Conceito de Administração Familiar

As empresas familiares é a forma empresarial predominante nas economias de mercado atuais. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são vitais para o desenvolvimento da economia e da sociedade.

A importância deste tipo de empresas no panorama mundial resulta do seu elevado número, volume e negócios consolidados, emprego e percussões econômicas.

Os autores expressam visões distintas e às vezes contraditórias sobre o conceito de empresa familiar.

Segundo Vidigal (1996), em um sentido mais amplo, praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. Já Garcia (2001) também é bastante abrangente. Ele defende a idéia de que se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, pode ser considerada empresa familiar. De uma maneira mais genérica, Oliveira (1999) caracteriza a empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Gaj apud Scheffer (1993) é mais específico e conceitua as empresas familiares como empresas "de capital aberto ou fechado que foram iniciadas

por um membro da família que as passou ou tem a intenção de passar a um herdeiro direto ou parente”. Bernhoeft (1989,) caracteriza a empresa familiar brasileira através de algumas características essenciais. Destaca-se a forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”); os laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização. Também se registra a valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. É comum a exigência de dedicação, caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas de trabalho, entre outros.

Existe a expectativa de alta fidelidade manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa. São comuns dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional. Finalmente, se verificam os jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

O autor também se refere como familiar à empresa baseada em relacionamentos que possuem a variável dedicação e tempo de empresa, por exemplo – a chamada “família organizacional”. Ele considera muito simplista conceituar a empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Para ele, a relação de confiança de um funcionário antigo, independente de vínculos familiares; e se os laços afetivos são fortes e influencia a cultura da organização, a empresa pode ser caracterizada como familiar. Considera que a diferença entre uma empresa profissional e familiar é o estilo como a empresa é administrada, e não no fato de o seu capital pertencer a uma ou mais famílias. Segundo o mesmo, a empresa familiar é um “ideal que deu certo”.

Com a dificuldade de se ter um consenso, Galgo e Vilela apud Gorgati (2000), acreditam que “não parece ser necessário que uma família possua capital majoritário para que, estando presente na administração, imprima as características mais marcantes da gestão familiar”.

Martins et al. (1999) conceitua a empresa familiar com base na relação entre propriedade e controle. Assim, a define como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da

propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Gracioso apud Martins et al. (1999) considera que a propriedade é insuficiente para definir a empresa familiar, sendo necessária à existência de uma estrutura gerencial onde a maioria dos cargos-chave é composta por membros da família proprietária.

Diferentemente, Donnelly apud Bernhoeft (1998) conceitua a empresa familiar como aquela em que passou pelo processo de sucessão e está no mínimo na segunda geração. Além disso, a família tem uma estreita ligação com a política, os interesses e os objetivos da empresa. Portanto, não pode ser considerada empresa familiar a empresa de fundador sem herdeiros.

Lodi apud Martins et al. (1999) concorda com Donnelly “enfatizando que o nascimento da empresa familiar ocorre geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder”.

Lodi (1998) acrescenta que para a empresa ser familiar, ela deve estar interligada ao fator hereditário, com um nome da família ou com a figura do fundador. Na geração do fundador, o mesmo autor caracteriza a empresa como pessoal e não familiar.

Bernhoeft (1989) mostra uma outra visão, pois acredita que vai além do parentesco envolvido para caracterizar a empresa como sendo familiar. Donnelly apud Lodi (1998) afirma que não basta à família ser investidora da empresa para ela ser familiar, contrapondo-se a Barry apud Scheffer (1993), o qual acredita que se o controle acionário pertencer aos membros de uma única família, ela pode ser considerada familiar.

Diante de tudo que foi exposto acima podemos definir empresa familiar como: uma organização empresarial fundada por uma família em que a gestão ainda esteja em poder do fundador ou de seus descendentes, mesmo que estes não possuam mais o controle acionário ou do capital desta organização, tendo sido admitidos outros sócios no empreendimento.

Estratégia de Vendas das Casas Bahia

A habilidade para entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra dos clientes da baixa renda e a capacidade de viabilizar seu sonho de consumo por meio do acesso ao crédito resultou num modelo de negócios único no que diz respeito ao varejo. Foi o que concluiu o pesquisador de Michigan Sami Foguel, que, orientado por Prahalad, veio a São Paulo, em maio de 2006, acompanhado do colega de MBA

Andrew Wilson. “A Casas Bahia prova minha tese a respeito da importância e de rentável oportunidade de mercado existente na base da pirâmide de renda”, disse Prahalad, que batizou seu novo livro de *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (“A fortuna na base da pirâmide”).

E sem dúvida que todo sucesso se deve a essa ferramenta que muitos bancos demoraram a tirar proveito que é o foco na baixa renda. Com o cuidado dos baixos juros, ou de não repassar custos para os consumidores mesmo que prejudique sua margem. Por se manter fiel ao seu modelo de vendas pelo crediário, forjado na cultura do ex-mascote Samuel, a Casas Bahia pôde se dar ao luxo de ignorar modismos e tendências dos negócios. Para suportar esse impacto de repassar produtos a juros tão baixos, criou estratégias de promoções, sempre sendo renovadas, e com isso estimula as vendas com frequência, ou mesmo de fazer prestações que caibam no bolso do consumidor.

Não vender pela internet, e seus cartões serem pagos somente nas lojas, faz com que seus clientes voltem às lojas e acabem adquirindo outros produtos.

Numa era em que a terceirização da produção já chegou até mesmo aos grandes fabricantes, a Casas Bahia possui três fábricas somente para produzir os móveis que comercializa. Samuel já foi criticado por manter uma frota própria de entregas, coisa da época pré-reengenharia. Inabalável, comprou mais 157 caminhões pesados que se juntaram a outros 1.200.

Martins et al. (1999) cita que em um gigantesco centro de distribuição que ergueu em Jundiaí, a Casas Bahia mantém estoques para dois meses, no mínimo, mais do que o dobro do perseguido pelas outras redes de varejo. Enquanto a Casas Bahia crescia nos anos 90, alguns concorrentes tradicionais, como Mesbla, Mappin e a rede G.Aronson, fecharam. Outros, concordatários, ressurgiram enfraquecidos como é o caso das Lojas Arapuã. É verdade que nesse tempo avançaram redes como o Magazine Luiza, com sede em Franca, no interior paulista, além de hipermercados como o Extra e o Carrefour. Nenhum deles, porém, fortes o suficiente para fazer sombra à rede da família Klein.

A responsabilidade pela propaganda das Casas Bahia é da Empresa Young&Rubicam, que foi a que criou a ideia do garoto o ator Fabiano Augusto, que teve muito sucesso por anos nas suas propagandas, muitas vezes foi amado e outras odiado pelos telespectadores mais foi de muita eficiência.

Sua política de Marketing é sem dúvida muito bem desenhada, o slogan “DEDICAÇÃO TOTAL A VOCÊ” é perfeito para o relacionamento com o cliente.

Gestão empresarial

Atentar ao mercado de baixa renda é a grande jogada que impulsiona e sustenta o crescimento das Casas Bahia, além de uma estrutura enxuta.

Outro fator importante é a venda comissionada, pois os atendentes têm a obrigação de encantar os clientes, tornando-os fiéis à organização, o que representa uma melhor remuneração no final do mês.

Prazos de entrega relativamente curtos, além de manter o controle de toda cadeia produtiva, no caso dos móveis, também influencia positivamente no sucesso, uma vez que sabendo quanto custa produzir, fica mais fácil definir uma estratégia de venda a preços mais baixos; pois o lucro, independente da posição em que ele se apresenta (se na loja varejista ou na fábrica de móveis), no final ele terá o mesmo destino que é o bolso do fundador da empresa.

Também, podemos colocar como fator de sucesso, o domínio que o fundador tem da empresa, apesar de ser totalmente centralizada, ela têm trazido grandes oportunidades para a organização, já que é de domínio público que Samuel Klein é duro nas negociações com os fornecedores.

A visão global do negócio da família Klein impulsiona o seu crescimento, já que ela tem bem definido o seu foco, que é vender a prazo para população de baixa renda. E aconteça o que acontecer, ela não muda o foco, apenas faz ajuste de percurso, quando necessário (alteração de taxas de juro, por exemplo).

É fato que o crescimento econômico experimentado nestes tempos pós-real, onde houve um grande aumento na parcela da população em condições de consumir, favoreceu o seu negócio, já que esta parcela que entrou no mercado consumidor, foi justamente o da base da pirâmide, foco principal das Casas Bahia. Outro fator preponderante neste crescimento é a grande oferta de crédito existente no mercado, hoje em dia.

Samuel Klein escreve, assim, de forma um tanto quanto peculiar, através das Casas Bahia, mais um capítulo da gestão familiar nas empresas brasileiras e coloca seu nome junto a outros ícones da gestão familiar como os Ermírio de Moraes, os Gerdau e os Diniz.

Este tipo de atitude tem motivado muitos estudos sobre o sistema de gestão da empresa; pois apesar de ir sempre contra o que a empresa considera modismo, as modernas técnicas de gestão, ela consegue vender o dobro da concorrência, e ainda assim manter um nível de inadimplência baixo em relação ao cliente de risco que ela adotou como público alvo.

Mas o mais importante a ser destacado é o foco. A direção da companhia tem muito claro quais são seus objetivos e ao contrário das suas concorrentes que oferecem uma gama de outros produtos como seguros, empréstimos pessoais como o Magazine Luiza e a Kolombus, Samuel Klein afirma que se ele começar a oferecer outros produtos, ele simplesmente desvia o dinheiro que o cliente iria gastar em mercadorias em outros produtos que não fazem parte da atividade da empresa. Ele diz que o que ele sabe fazer melhor é vender.

Considerações Finais

Desta forma pode-se concluir com este artigo, que na contramão das modernas técnicas de gestão, e diante de dados consistentes quanto à perpetuação das empresas familiares no Brasil, a Casas Bahia pode ser considerada um marco no varejo brasileiro.

Com uma fórmula bastante simples e auxiliada por fatores econômicos positivos num mercado cada vez maior, consegue crescer e manter-se lucrativa sem perder o foco, arrebatando uma quantidade cada vez maior de novos consumidores.

Apostando na população de baixa renda a Casas Bahia conseguiu um sucesso jamais previsto, pois para muitos seria difícil que essa população gerasse lucro, ou até mesmo que fosse confiável. Essa confiabilidade também se deve as pequenas parcelas como a própria loja anuncia "prestações que cabem no bolso do cliente", mantendo uma das menores taxas de inadimplência das lojas de varejo. Além disso, a sua estratégia de vendas sem comprovação de renda e o pagamento das prestações na própria loja, faz com que os clientes acabem adquirindo novos produtos.

A habilidade para entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra desses clientes e a capacidade de viabilizar o sonho de consumo por meio do acesso ao crédito resultaram em um modelo de negócios único no que diz respeito ao varejo.

De acordo com o seu fundador Samuel Klein a rede não segue os modismos. Está focada na arte de comprar e vender e se dedicar ao cliente proporcionando aos seus consumidores atuais qualidade de serviços, presteza na concessão de crédito e assistência contínua no pós venda.

A empresa hoje, tem se tornado cada vez mais um ícone no mercado consumidor brasileiro e também um exemplo de gestão familiar a ser seguido, pois com estratégias simples e foco constante nos seus objetivos consegue crescer num mercado simplesmente ignorado pela maioria da companhias brasileiras e também estrangeiras, pois este é um segmento que existe no mundo

inteiro, e poucos procuram uma forma de explorá-lo. E Isto as Casas Bahia sabem fazer muito bem, e os números não mentem.

Referências

CASAS BAHIA. **A empresa.** Disponível: <<http://www.casasbahia.com.br>>. Acesso em: 02/03/2008.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

COSTA, A. J. D.; GARCIA, J. R. : O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia - 82 Revista de Economia, v. 32, n. 1 (ano 30), p. 57-82, jan./jun. 2006. Editora UFPR.

GARCIA, V. P. Desenvolvimento das empresas familiares. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GORGATI, V. Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante o processo sucessório. São Paulo, 2000.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, I. G. S. et al. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, G. M. A.; COSTA., R. R.; PRADO, A. F. V. H. F.; CANDELARIA H. F. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. Universidade Presbiteriana Mackenzie - Acessado em: 11/05/2008. Disponível: <<http://www.ead.fea.usp.br>>.

SCHEFFER, A. B. B. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

VIDIGAL, A. C. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.