



## **Rede de eletrodomésticos de grande porte: um estudo da implantação de uma unidade das Casas Bahia em Mariana-MG**

**Felipe de Carvalho (Adjetivo-CETEP) felipouropreto@hotmail.com**

**Deivid da Silva Ferreira (Adjetivo-CETEP) deividsilvaferreira@yahoo.com.br**

**Magna das Graças Campos (Adjetivo-CETEP) magnaunipac@gmail.com**

**Luis Carlos Queiroz Pimenta (Adjetivo-CETEP) luiscqp@hotmail.com**

*Resumo: O ramo de lojas de eletrodomésticos é um dos mais competitivos do mercado. Nas grandes cidades podem-se encontrar lojas desse segmento em praticamente todos os centros de compras, por isso, essas empresas passaram a buscar outras praças para instalar suas novas unidades. As Casas Bahia, seguindo esta tendência, abriu uma filial na cidade de Mariana-MG, uma cidade considerada pequena, mas com um forte apelo comercial devido à renda de sua população estimulada pelas mineradoras instaladas na região. Este trabalho visa levantar, de forma exploratória, os impactos que a abertura das Casas Bahia trouxe para a cidade do ponto de vista dos comerciantes instalados nas imediações da loja. Por meio de aplicação de um questionário com perguntas predeterminadas, pode-se notar que a percepção desta nova concorrência é diferente entre os entrevistados, mas a maioria mostrou-se contrária a instalação da loja mencionada, na cidade.*

*Palavras-chave: Mercado; Concorrência; Casas Bahia*

### **1. Introdução**

O estudo visa analisar a implantação de uma unidade das Casas Bahia como rede de utilidades domésticas na cidade de Mariana-MG, ocorrida no primeiro semestre de 2015. Conhecida como uma grande empresa, as Casas Bahia contam com mais de 60 anos de atuação no mercado nacional, a marca é administrada pela Via Varejo, empresa de eletroeletrônicos do Grupo Pão de Açúcar (GPA), se posiciona como umas das maiores varejistas de eletroeletrônicos do mundo.

A empresa conta com 12 centros de distribuição e 14 entrepostos distribuídos pelo Brasil, e, atualmente, possui por volta de 55 mil funcionários e estão em operação mais de 650 lojas distribuídas em 18 estados nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Norte e Centro-Oeste (INSTITUCIONAL CASAS BAHIA, 2015, p.1).

Para isso, tem-se como objeto do estudo os impactos da implantação de uma unidade das Casas Bahia, na cidade de Mariana, do ponto de vista dos comerciantes da área central da cidade, região que fica nas imediações da instalação da nova loja.



Nesse trabalho, abordam-se, exploratoriamente, quais os impactos que serão gerados para os comerciantes da região central de Mariana, uma vez que estão mais próximos à loja, podendo inclusive gerar desemprego no setor.

Até 2011, o modelo logístico das Casas Bahia era concentrado em apenas um centro de distribuição, localizado em Jundiaí, no interior de São Paulo, considerado o maior Centro de Distribuição da América Latina. Com as sinergias desenvolvidas pela Via Varejo, que administra Casas Bahia e Ponto frio, houve uma otimização e desenvolvimento do sistema.

Após, houve processo de descentralização e a empresa passou a contar com 12 centros de distribuição e 14 entrepostos distribuídos pelo Brasil. A maior capilaridade gerou redução de custos e foi fundamental para o processo de expansão da empresa para outros Estados.

A cidade de Mariana, local de nossa pesquisa, e sede da unidade das Casas Bahia em estudo, foi a primeira vila, primeira capital, sede do primeiro bispado e a primeira cidade a ser projetada em Minas Gerais. A história de Mariana, que tem como cenário um período de descobertas, religiosidade, projeção artística e busca pelo ouro, é marcada também pelo pioneirismo de uma região que há três séculos guarda riquezas que nos remetem ao tempo do Brasil Colônia.

De acordo com os dados de 2015, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população estimada em 58.802 habitantes e possui uma área territorial de 1.194,208 (km<sup>2</sup>), com densidade demográfica de 45,40 hab./km<sup>2</sup>.

De acordo com informações coletadas no site institucional das Casas Bahia,

a nova unidade de Mariana está localizada na Avenida Getúlio Vargas, 39. A loja recebeu o investimento de R\$ 3 milhões e contará com uma área total construída superior a 800 m<sup>2</sup>, também distribuídos em dois andares e 100% climatizada. O diretor de Operações em Minas Gerais complementa que muito bem situada na região central da cidade, a nova unidade atenderá não só a população de Mariana. “Ouro Preto e demais cidades do entorno também serão beneficiadas, já que a loja Casas Bahia mais próxima fica em Belo Horizonte, a 120 quilômetros de distância”, afirma. (INSTITUCIONAL CASAS BAHIA, 2015)

O comércio da região central da cidade de Mariana é constituído por lojas de pequeno e médio porte, não tendo nenhuma grande estrutura e/ou grande variedade de produtos para oferecer aos clientes, tal como a rede Casas Bahias.



## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 História e modelo estratégico das Casas Bahia

As Casas Bahia tem gestão familiar, e não abre mão disso, este tipo de gestão, apesar de ser considerada ultrapassada, tem dado certo na empresa, ainda que em alguns momentos tal fator tenha sido motivo de percalços em 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. Isso 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 Costa *et al* (2008).

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, nesse 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. Na sequência, 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 Costa *et al* (2008).

De acordo com Costa *et al* (2008), 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 à custa de muito suor e trabalho da família e crédito concedido à população de baixa renda.

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 considerável 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, perspectiva que se manteve, pelo menos até a data de implantação da unidade na cidade de Mariana.

As Casas Bahia possui o modelo estratégico denominado “Administração Familiar” forma empresarial que deve estar ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família, de acordo com Costa *et al* (2008, p.2)

Segundo o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as principais características desse tipo de empresa são a dificuldade na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional; exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos, como não ter outras atividades profissionais que não estejam relacionadas com a vida da empresa, gerando, muitas vezes, um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.

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. 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 (2006) apud Costa *et al* (2008, p.3)

De acordo com Prahalad (2006) apud Costa *et al* (2008, p.4) as Casas Bahia apresentam um modelo de vendas baseado na pirâmide de renda, voltando-se para a população de baixa renda.

Atentar para esse mercado é a “grande jogada” que impulsiona e sustenta o crescimento das Casas Bahia, a empresa apresenta produtos com preço acessível, juros baixos, prestações que caibam no bolso do consumidor e estratégias de promoções que sempre são renovadas, estimulando as vendas com frequência.

Outra estratégia da empresa é o prazo de entrega relativamente curto, o que faz com que o cliente tenha maior satisfação e fidelidade. Sua política de Marketing é também outro



destaque. Tome-se como exemplo o slogan “DEDICAÇÃO TOTAL A VOCÊ”, que é considerado interessante para o relacionamento com o cliente, se tornando um ícone do consumo da classe baixa do país.

De acordo com Costa *et al* (2008) após a crise de 1999, num processo de recuperação das 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 e que não conseguem comprová-la com contracheques e contas bancárias.

Nestes seus mais de 60 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 m<sup>2</sup> de área para armazenar estoques de produtos. Possui um bom fôlego financeiro e não depende de financiamento externo para seu giro de capital (INSTITUCIONAL CASAS BAHIA, 2015, p.1).

Até o ano de 2007, a empresa não tinha a intenção de “profissionalizar a administração”, no sentido de desvinculá-la de uma empresa familiar, e, segundo seu fundador, já estava 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 mantinha 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” (COSTA *et al*, 2008).

Em 2009, o GPA anunciou associação com as Casas Bahia e a empresa passa, a partir de 2010, a ser nomeada no mercado financeiro como *Nova Casas Bahia*, segundo Relatório Nova Casas Bahia: Avaliação Econômico-financeira, divulgado em outubro de 2010. Essa alteração na estrutura da empresa familiar trouxe uma nova direção formada por conselho administrativo com 04 representantes das Casas Bahia, sendo o presidente, o próprio Michael Klein e a GPA tinha 05 representantes. Após a conclusão da transação, a família Klein passou a deter 47% do capital da Globex, enquanto o Grupo Pão de Açúcar ficou com pelo menos 52% das ações.



Essa mudança, fez com que a Nova Casas Bahia entrasse também no mercado de ações e no mercado de vendas *on-line* ([www.casasbahia.com.br](http://www.casasbahia.com.br)), que não era interesse dos Klein antes da associação. E, de acordo com o Relatório Anual e de Sustentabilidade divulgado pelo grupo GPA, do qual o Via Varejo faz parte, no ano de 2013, a Nova Casas Bahia, cujo público-alvo relatado para suas lojas físicas, pós-associação, são as classes B/C/D vendeu 29,2 bilhões de reais, em suas 602 lojas (GPA, 2013). No ano seguinte, a empresa foi premiada com o *Top of Mind 2014*, na categoria Loja de Móveis e Eletrodomésticos, conforme descrito no Balanço Socioambiental (VIA VAREJO, 2014).

A empresa continua em 2014, no ramo de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis e na prestação de serviços especializados. “Encerrou o ano de 2014 com 657 lojas em 18 estados (SP, RJ, ES, MG, GO, MT, MS, BA, SC, PR, SE, CE, TO, PE, RN, AL, PB e MA), além do Distrito Federal” (VIA VAREJO, 2014, p.4).

Com todas essas estratégias as Casas Bahia conseguem crescer e manter-se lucrativa sem perder o foco, arrebatando uma quantidade cada vez maior de novos consumidores, conseguindo bastante sucesso no mercado atual.

## 2.2 Perfil dos consumidores brasileiros na área de eletrodomésticos

Até o ano 2030, as empresas vão se deparar com mudanças no perfil de consumo e de seus consumidores. O aumento do poder de consumo das classes de baixa renda são os fatores responsáveis pelo ingresso de novos consumidores no mercado, assim como o envelhecimento populacional acarretará valorização da qualidade de vida (VENTURA, 2010).

Na atualidade, os consumidores estão cada vez mais exigentes pelos seus direitos, assim os serviços disponibilizados deverão corresponder às expectativas, no que se refere ao conforto e rapidez. O acompanhamento de produtos e processos produtivos garantirá também o acesso à informação em tempo real da situação, garantindo mais conforto e tranquilidade ao cliente. “Com a aceleração do crescimento econômico, o aumento real do salário mínimo, brasileiros têm aproveitado para experimentar os benefícios do consumo” (VENTURA, 2010, p.7).

Diante deste cenário, comenta ainda Ventura (2010, p.3) “a população brasileira está crescendo e envelhecendo, o envelhecimento populacional trará impactos significativos para diversos setores dado que esta faixa da população possui demandas próprias, muitos ainda



têm vida economicamente ativa e estão preocupados e dispostos a investir seu tempo e seus recursos para viver mais e melhor”.

Preocupado com a aquisição e o uso de produtos, os consumidores consideram a responsabilidade socioambiental das empresas na hora de escolher de quem vai comprar, dentre eles destacam-se: a poluição (durante o processo produtivo), a disposição final, a sustentabilidade das matérias-primas e a ética social (VENTURA, 2010, p.6).

Percebe-se nos últimos anos que o público infanto-juvenil já é encarado, hoje, como clientes e que crianças e adolescentes estão ficando adultas mais cedo ou, pelo menos, assumindo hábitos de consumo mais precocemente (VENTURA, 2010,p.8).

A internet está presente no cotidiano de seus usuários, as pessoas buscam informação, fazem compras, estudam, aprendem e trabalham utilizando-a, no futuro, a internet estará cada vez mais presente na vida das pessoas. E isto também é válido para as empresas (VENTURA, 2010, p.10).

Segundo a E-commerce, citado por (VENTURA, 2010, p.10).

o comércio eletrônico de bens de consumo no Brasil em 2009 atingiu faturamento de R\$ 10,6 bilhões, crescimento de 33% em relação a 2008, e previsão de atingir R\$13,6 bilhões em 2010. Para um setor que faturava algo ao redor de R\$ 0,5 bilhões em 2001, este faturamento representa um extraordinário crescimento de mais em 10 anos (gráfico 1).

O estudo de Ventura (2010), aponta ainda gráficos interessantes sobre o faturamento e crescimento exponencial do setor de vendas on-line, o que pode ser acompanhado nos dois gráficos a seguir:

Gráfico 1: faturamento do varejo *on-line*



Fonte: Ecommerce, 2010 (apud VENTURA, 2010, p.11).



Gráfico 2: crescimento dos consumidores online



Fonte: E-commerce, 2010 (apud VENTURA, 2010, p.11).

Assim, o estudo permite deduzir que os consumidores brasileiros costumam pechinchar preços antes das compras, ficam na espera de promoções e saldões para a aquisição de bens de maior valor, como eletrodomésticos e móveis, comparam preços, compram por meio da internet e estão dispostos a pagar mais por um bem cuja produção é ambientalmente correta.

### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1 Metodologia de obtenção dos dados

Esta pesquisa exploratória, realizada como trabalho para a disciplina de Metodologia de Pesquisa, do 3º período do curso de Engenharia de Produção, da Faculdade Adjetivo-CETEP contou com a elaboração e aplicação um questionário contendo 05 perguntas pré-estabelecidas, que versavam sobre os impactos da implantação da unidade das Casas Bahia, gerados na região central da cidade de Mariana, pela percepção dos envolvidos diretamente com as lojas concorrentes.

O questionário foi aplicado, no dia 18 de junho de 2015, por dois membros do grupo, diretamente aos auxiliares administrativos, supervisores e gerentes das empresas-lojas concorrentes das Casas Bahia, na cidade de Mariana. No total, foram selecionadas 08 empresas-lojas, para que seus representantes fossem entrevistados. Tais empresas foram designadas neste estudo pela sequência de letras de A a H, conforme ordem de vista aos estabelecimentos acontecida.





### 3.2 Os resultados e discussão

Apresentam-se agora os resultados obtidos com a pesquisa realizada com os comerciantes que atuam no ramo de venda móveis e eletrodomésticos localizados na região central da cidade de Mariana-MG.

A pesquisa envolveu empresas de mais tempo de mercado, variando de 20 a 32 anos, empresas de médio tempo, variando de 7 a 12 e empresas mais recentes de 1 a 2 anos. Conforme quadro 01 a seguir:

**Quadro 01:**

<b>Questão 1: Atuação da empresa no mercado (ANOS)</b>							
A	B	C	D	E	F	G	H
32	20	7	2	10	12	30	1

Fonte: dados coletados na entrevista

O número de funcionários varia de acordo com o tamanho e organização da empresa, como é de se esperar, e as empresas pesquisadas empregam ao todo 243 funcionários, número representativo para o setor de comercial da cidade, tal qual disposto no quadro 02:

**Quadro 02:**

<b>Questão 2: Quantos funcionários ao todo, contando com você, trabalham na empresa?</b>							
A	B	C	D	E	F	G	H
152	20	7	5	5	20	18	16

Fonte: dados coletados na entrevista

Os dados obtidos com a pesquisa, conforme quadro 03, evidencia lados positivos e negativos com a implantação de uma unidade das Casas Bahia na cidade. Os dados indicam que os comerciantes de pequeno porte foram mais afetados com essa implantação, ou se mostram mais preocupados, pois não apresentam uma grande variedade de produto, poder de compra de altos volumes com preços melhores, promoções, e formas de pagamento mais facilitadas como as Casas Bahia.



**Quadro 03:**

<b>Questão 3: Opinião a respeito da implantação das Casas Bahia na cidade</b>				
A	B	C	D	E
Influência negativa	Não interfere.	Não interfere.	Influência negativa.	Influência negativa.
Principalmente para os comerciantes de pequeno porte.	Só mais uma para concorrência.	Só mais uma para concorrência.	Aumentou a concorrência.	Cidade pequena para suportar lojas de grande porte.
<b>Continuação</b>				
F	G	H		
Influência positiva.	Não interfere.	Influência positiva.		
Ótimo	Não houve impacto para a loja.	Mais pessoas empregadas e maior giro de dinheiro na cidade.		

Fonte: dados coletados na entrevista

Já as empresas de médio e grande porte não foram tão prejudicadas com essa implantação, pois são empresas que já estão no mercado há mais tempo e já possuem grande número de clientes que já conhecem a loja há mais tempo, o que pode ser analisado cruzando os dados anteriores com o quadro 04:



#### Quadro 04:

Questão 4: Impacto positivo em sua loja?							
A	B	C	D	E	F	G	H
Sim, pelo plano de pagamento ser mais atrativo.	Sim, por minha empresa atuar há mais de 20 anos no mercado com respeito e seriedade estou confiante em relação aos nossos concorrentes.	Não influencia em nada.	Não	Não	Sim, conquistamos mais clientes e os fidelizamos.	Não	Sim, desperta mais interesse nos cliente, Aumenta a procura de produtos e preços.

Fonte: dados coletados na entrevista

Também foi observado que as lojas tradicionais da região possuem um tratamento mais caseiro, e mais íntimo com seus clientes, ao contrário de empresas de grande porte que já mantêm uma forma mais “robotizada” de trabalhar, não tendo uma relação mais aberta.

#### Quadro 05:

Questão 5: Impactos negativos em sua loja?				
A	B	C	D	E
Não, minha clientela continuou a mesma.	Sim, não subestime o concorrente.	Não.	Sim, houve redução do quadro de funcionários.	Sim, houve queda nas vendas.
Continuação				
F	G	H		
Não.	Não.	Não.		

Fonte: autor



#### 4. Considerações finais:

Esta pesquisa analisou a perspectiva dos concorrentes da unidade das Casas Bahia inaugurada no 1º semestre de 2015, na região central da cidade de Mariana-MG. Tal estudo teve como pauta a implantação de uma unidade das Casas Bahia na cidade de Mariana, levando em conta os aspectos positivos e negativos para todos os comerciantes que já estavam localizados na cidade antes da chegada da nova loja, pertencente a uma grande rede varejista de móveis e eletrodomésticos.

É possível inferir, pelos resultados dos questionários respondidos, que a empresa, em um primeiro momento impactou mais aos pequenos comerciantes, interferindo e reduzindo sua clientela, e que julgam a cidade pequena para comportar uma empresa do porte das Casas Bahia. Os dados também evidenciam o receio dos comerciantes de médio porte confiam na fidelização e tradição das empresas na cidade quanto à concorrência e aponta que foram necessários reajustes organizacionais em suas empresas.

XII ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2016, Juiz de Fora. **ANAIS EMEPRO 2016:** Desafios da inovação para um futuro sustentável. Juiz de Fora: Uff, 2016. 2521 p. Disponível em: <<http://site.emepro.org/wp/wp-content/uploads/2016/05/ANAIS-EMEPRO2016-FINALIZADO.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.