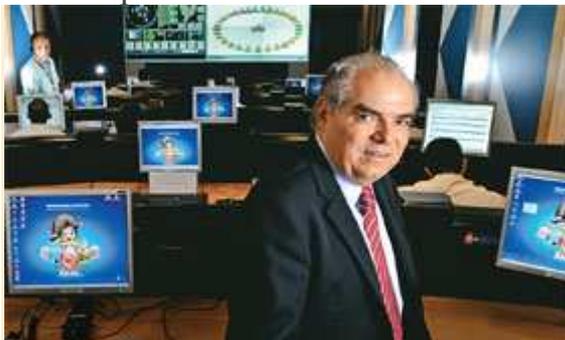


## O empate é um bom resultado

A Casas Bahia passa a vender pela internet e se prepara para entrar no mercado nordestino - apostas para manter em 2009 o mesmo faturamento do ano passado



Germano Lüders

Michael Klein, no centro de tecnologia da empresa: crescer para ficar no mesmo lugar

Se existe uma empresa que simboliza a onda de prosperidade que se espalhou pelo Brasil nos últimos anos, essa empresa é a Casas Bahia. A rede varejista controlada pela família Klein é o exemplo clássico do impacto que o aumento de renda da população, aliado ao crédito farto, teve sobre a economia brasileira. Conforme a classe média emergente comprava aparelhos de TV, celulares e computadores em parcelas, a Casas Bahia crescia. Desde 2003, o faturamento da empresa mais que dobrou, chegando a 13,9 bilhões de reais no ano passado. A maior rede de móveis e eletroeletrônicos do país conquistou milhares de novos consumidores, abriu sua primeira loja em uma favela e foi parar nas páginas do The Wall Street Journal e do Financial Times como exemplo máximo de um novo mercado de consumo brasileiro. Esse mercado continua a existir. Mas as incertezas provocadas pela crise e o medo do desemprego fizeram com que ele ficasse arredio a consumir bens de maior valor. O desempenho recente da Casas Bahia é um espelho disso. A empresa não registra crescimento nas vendas - em comparação ao ano anterior - desde novembro e deve apresentar queda de 3% em fevereiro.

### | Veja também

A evolução de Casas Bahia



Ampliar

Diante da nova realidade, Michael Klein, diretor executivo da empresa, refez as contas e anunciou que, em 2009, o histórico de crescimento da rede não deve se repetir. "Neste ano, a previsão é manter o mesmo faturamento do ano passado", diz Klein, que recebe diariamente em seu BlackBerry informações sobre as contratações e as demissões das 534 lojas da rede. "Queremos abrir 30 lojas e terminar o ano com os mesmos 60 000 funcionários."

A atual meta de Klein é bem mais modesta que a de anos anteriores, mas nem por isso menos desafiadora. Para não encolher em meio à crise, a Casas Bahia terá de crescer em territórios ainda inexplorados por ela. O primeiro deles é a Região Nordeste, onde a empresa (apesar do nome) ainda não opera. Até o final do ano, deverão ser abertas 20 lojas e um centro de distribuição na Bahia. Nessa investida, a Casas Bahia vai se deparar com um tipo de consumidor diferente daquele com que está acostumada a lidar. Em média, o cliente de uma loja de eletrodomésticos do Sudeste gasta 500 reais a cada compra, enquanto os nordestinos gastam a metade desse valor. Tais gastos são hoje disputados por várias redes de varejo. Em Salvador, cidade onde a Casas Bahia planeja abrir pelo menos 11 lojas, as seis grandes redes de varejo já instaladas contam com mais de 100 pontos-de-venda - um número de lojas 65% maior que o de Belo Horizonte, capital de porte semelhante. A experiência recente da Casas Bahia mostra que a expansão para novas áreas geográficas nunca é uma tarefa fácil. No Rio Grande do Sul, por exemplo, a empresa fechou em apenas três anos 21 das 27 lojas que abriu. A rede dos Klein foi surpreendida pela rejeição dos gaúchos, principalmente do interior, que deram preferência aos varejistas locais.

A segunda tentativa da Casas Bahia para aumentar o número de clientes (e seu faturamento) é o comércio online. A empresa acaba de inaugurar um site de vendas pela internet para atingir um público que habitualmente não frequenta suas lojas - e gasta, em média, 50% mais em compras do que o consumidor habitual. O desafio, nesse caso, é tornar-se relevante para os compradores virtuais. No varejo tradicional, a Casas Bahia é líder de mercado em faturamento, com uma diferença superior a 8 bilhões de reais em relação ao segundo colocado, o Ponto Frio. No mundo virtual, a empresa chegou atrasada. A principal companhia do segmento é a B2W, resultado da fusão entre Americanas.com e Submarino, duas já tradicionais empresas de comércio eletrônico. A B2W é uma espécie de Casas Bahia do mundo virtual, respondendo por quase metade de todas as vendas online. "A Casas Bahia pode transferir a credibilidade de seu nome ao site, mas isso não será suficiente para atrair compradores. O varejo online tem uma lógica diferente", diz Gastão Mattos, consultor da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, entidade que reúne empresas do setor.

Paralelamente à ofensiva no Nordeste e na internet, a Casas Bahia também tenta se beneficiar de mudanças recentes dentro da própria organização. Desde 2008, a rede orienta seus gerentes para que sejam mais cautelosos na concessão de descontos aos clientes. Antes da nova norma, os gerentes costumavam conceder o desconto máximo a quase todo consumidor disposto a barganhar. Mas, em muitos casos, apenas o aumento no prazo de pagamento seria suficiente para convencer os clientes a levar o produto. "As reduções de preço exageradas acabavam prejudicando a rentabilidade e colocando as lojas em risco", diz Klein. "Agora, os gerentes são cobrados pelo resultado total da operação." Desde o início do ano, a Casas Bahia também tem sido mais restritiva na concessão de financiamentos por meio de seu sistema próprio de crediário. Agora, os clientes novos são obrigados a pagar, no momento da compra, a primeira parcela do produto que estão adquirindo. Essa é a primeira reação da empresa a uma expectativa generalizada de aumento da inadimplência - uma das consequências do eventual agravamento da crise econômica.

A medida mais polêmica adotada pela Casas Bahia, no entanto, não está relacionada diretamente aos clientes, mas sim aos fornecedores. A empresa eliminou os intermediários nas negociações com a indústria - fato comunicado aos fornecedores em agosto por uma carta que anunciava o fim do sistema em 60 dias. Há pelo menos 40 anos, a Casas Bahia se vale desses profissionais para negociar suas compras. Na prática, porém, o sistema levou a algumas irregularidades e suspeitas de corrupção. Em certos casos, segundo o próprio Michael Klein, executivos de fornecedores usavam os representantes como forma de desviar dinheiro e cobrar comissões. Agora, a Casas Bahia só aceita representantes de pequenos fornecedores, em geral empresas que não estejam em São Paulo ou que vendam menos de 200 000 reais por mês para a rede. As grandes empresas têm de lidar direto com o departamento comercial da empresa. O fim do modelo não agradou a todos os fornecedores. "Eles não têm como nos pressionar. Você acha que alguém vai deixar de vender para a Casas Bahia?", pergunta Klein, referindo-se ao poder de fogo da rede. Graças a essa mudança, a Casas Bahia tem evitado aumentos de preços de alguns produtos.

A Casas Bahia não é o único varejista que está fazendo ajustes e revisando planos para enfrentar a crise. O Magazine Luiza, terceira maior rede no setor de eletrodomésticos e móveis, por exemplo, dificilmente conseguirá abrir as 50 novas lojas que havia previsto para a Grande São Paulo até 2010. Oficialmente, a empresa diz que os planos estão mantidos, mas executivos do setor não acreditam que o Magazine Luiza atingirá a meta. Mesmo com esse cenário, a situação das grandes empresas brasileiras do setor não é alarmante - pelo menos em comparação com o resto do mundo. Segundo dados da consultoria Euromonitor, o varejo brasileiro vai crescer 4,3% até 2013 - mais que a média de América Latina (3,4%), Estados Unidos

(1,9%) e Europa (0,9%). Diante de números como esses, o Wal-Mart, maior varejista do mundo, decidiu investir 1,6 bilhão de reais na construção de novas lojas no Brasil em 2009. Trata-se do maior investimento desde que a empresa iniciou suas operações no país, há 14 anos. "O Brasil é estratégico para o Wal-Mart continuar crescendo", diz Héctor Núñez, presidente da operação brasileira. "Pretendemos crescer em todas as categorias, inclusive a de bens duráveis." Entre os varejistas que ainda não estão no Brasil, o interesse pelo país é crescente. Até o final do ano, a Coppel, uma das maiores redes do México, deverá abrir suas primeiras lojas no Paraná, enquanto outros grupos tentam entrar no mercado por meio de aquisições. Apesar dos insistentes rumores, a Casas Bahia nega qualquer possibilidade de venda para uma rede estrangeira. "Já pedi à secretária para nem passar as ligações se o assunto for esse", diz Klein. "Vamos sair dessa crise ainda mais fortes."

