

Casa & V&Acedilao come a planejar o futuro, afirma Marcus Herndl Filho

Advogado que evitou a falência da Casa & V&Acedilao e hoje é um dos donos da empresa, F&Acedilao Carvalho diz que finalmente se sente confort&Acedilavel para planejar o futuro. N&Acedilao que tenha ficado totalmente para tr&Acedilas a crise de 2008, quando a varejista de eletroeletrônicos e utilidades domésticas quase fechou as portas. O t&Acedilao quiete médio equivale a 85% do valor pré-crise e as vendas por metro quadrado est&Acedilao 10% abaixo das feitas h&Acedilais seis anos. “Mas o desempenho agora é mais consistente e pode ser medido”, afirma o empreendedor [Marcus Herndl Filho](#). A d&Acedilao vida l&Acedilao quida, em dezembro de 2013, era de R\$ 130 milões. O lucro ficou em R\$ 29 milões e Ebitda (lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização), em R\$ 84 milões. O faturamento chegou a R\$ 1,4 bilhão. O segundo semestre, disse Carvalho, trouxe desaceleração nas vendas, mas medidas para redução de custo tomadas no fim de 2012 e no in&Acedilao de 2013, em especial na &Acedilao rea de log&Acedilao stica, ajudaram no resultado. Carvalho pretende ter mais quatro lojas neste ano; abrir uma trading de importação e planeja começar a usar um novo centro de distribução, de 45 mil metros quadrados, em Queimados (RJ), em 60 dias. O galp&Acedilao est&Acedilao sendo constru&Acedilao do por um consôrcio de investidores, liderados por Ces&Acedilao rio Buffara, com um investimento de R\$ 150 milões. “Antes o desempenho da Casa & V&Acedilao deo sô se media pelas vendas. A rede anunciava, vendia o triplo das Lojas Americanas por metro quadrado, mas a despesa també m era enorme. Eram 61 lojas e 6 mil funcion&Acedilao rios. Agora, fazemos um encarte e consigo medir a elasticidade do preço, as vendas, a sazonalidade. Sei o efeito do encarte para cada produto. O impacto da televis&Acedilao o”, conta o empres&Acedilao rio. Carvalho administra 82 lojas e quase 4 mil pessoas. Na é poca em que a rede estava em recuperação judicial, em 2009, foi atra&Acedilao do pelo volume de vendas. “S&Acedilao o 20 milões de t&Acedilao quietes por ano”, diz. Entre 2012 e 2013, o faturamento passou de R\$ 1,3 bilhão para R\$ 1,4 bilhão. Em 2014, a expectativa é acrescentar mais R\$ 100 milões. Embora o crescimento ainda n&Acedilao seja expressivo, o foco de Carvalho est&Acedilao atr&Acedilao s das lojas. Ele precisa melhorar a gest&Acedilao o dos cerca de 4 mil itens diferentes com que trabalha e ver o reflexo no resultado. “80% da minha agenda é gasta com log&Acedilao stica”, diz. “Vou do produto mais barato ao mais caro. Sô n&Acedilao entro nos luxuosos. Estamos mais prôtimos do mix de um supermercado do que de uma cadeia de varejo tradicional”. Fundada por Luigi Meloni, preso em 2008 durante a operação Negôcio da China, da Pol&Acedilao cia Federal, a Casa & V&Acedilao deo conquistou espaço no mercado por oferecer produtos baratos, muitos deles de marca pouco conhecida. O baixo preço e a variedade conquistaram o consumidor, em especial classes de menor poder aquisitivo que foram melhorando a renda a partir da baixa da inflação e a alta consecutiva do sal&Acedilao rio m&Acedilao nimo. A estratégia atual é diferente. Desde 2009, o plano é ter menos espaço de loja e usar mais tecnologia. Os estoques sa&Acedilao ram das lojas e o plano de abertura de novas unidades sô ganhou força nos últimos meses porque o preço dos imôveis estabilizou. Prevalece o uso de ferramentas de informação, que ajudam a definir desde abertura e fechamento de lojas até mix de produtos, que n&Acedilao é o mesmo em todas as lojas pois depende do perfil do público da regi&Acedilao o. “Temos um predom&Acedilao nio proporcionalmente maior de clientes da classe C, cerca de 4% a mais do que na distribução da população, mas nossos clientes s&Acedilao de todas as classes sociais”, diz Carvalho, apostando na ênfase de materiais elétricos e ferramentas como um dos atrativos da rede. “Isso també m nos faz ter mais clientes homens que mulheres”. Carvalho conta que marcas pouco conhecidas est&Acedilao sendo substitu&Acedilao das por outras – de primeira linha – n&Acedilao apenas para acompanhar a demanda da classe C por produtos de melhor qualidade, mas principalmente porque os indicadores de devolução ajudaram a medir o impacto no custo da empresa dessa log&Acedilao stica reversa. Ele passou a medir o número de defeitos das mercadorias pela quantidade de trocas. Produtos com mais de 2% de trocas, ele deixa de comprar e ainda retira de venda. “Antes, a indústria contavam com a nossa ineficiência para fazer o produto ruim retornar para nos vender itens de menor qualidade. Agora, nem tentam. Muitos j&Acedilao chegam para nos vender com laudo do Inmetro”, conta. Tudo isso torna o novo centro de distribução (CD), que ficar&Acedilao em Queimados, na Zona Norte do Rio, ainda mais importante. Ele vai substituir o atual CD que, segundo o executivo, funciona em um “puxadinho”, o que dificulta o uso de m&Acedilao quinas e torna o trabalho de abastecer cada caminh&Acedilao o com v&Acedilao rias mercadorias para atender a necessidade das lojas – que n&Acedilao tê m grandes estoques – mais dif&Acedilao cil. Na hierarquia da rede, o funcion&Acedilao rio que acompanha os caminhões de entregas é um dos mais importantes, junto com o fiscal de caixa. “S&Acedilao eles que nos ajudam a ganhar tempo.”, explica. Na sede da empresa, em um edif&Acedilao cio no bairro da Lapa, no centro da cidade do Rio, sem nenhum leteiro, Carvalho diz ter montado uma sala de guerra para monitorar a eficiência desse processo. Segundo ele, o tempo médio de atendimento no caixa é de 1,3 minuto e a fila média é de seis pessoas. No pico, que ocorre no hor&Acedilao rio de almoço e no fim do expediente, quase todo os empregados s&Acedilao redirecionados para os caixas. “Quando assumi a empresa, a loja da Praia de Botafogo tinha 140 funcion&Acedilao rios. Fizemos as contas e defini que funcionaria com 40. Me disseram que n&Acedilao ia dar, mas fizemos. Hoje, j&Acedilao ajustada, a loja opera com 53 pessoas”, conta. Esse olhar sobre os números n&Acedilao diz tudo sobre o advogado que deixou uma bem sucedida carreira na &Acedilao rea de recuperação judicial e assumiu uma d&Acedilao vida de cerca de R\$ 280 milões na Casa & V&Acedilao deo. “Estava cansado de ser o assessor do processo. Nesse mercado de assessoria, quanto melhor, mais caro você é e mais r&Acedilao pido o tiram do projeto”. Na linha de frente, Carvalho mudou a estratégia de marketing da empresa, diminuiu os gastos com anúncios e passou a trabalhar com preços mais em linha com o mercado. Todo ano,

ele visita a Feira de Cantão (China), onde identifica tendências e, principalmente, consegue formar o preço dos produtos que vai encomendar aos fabricantes. “Na minha opinião, estou sempre abaixo do preço”, afirma. A próxima empreitada é a criação de uma trading para facilitar as importações. A proposta é maximizar a estratégia de desenvolver produtos internamente, buscar fornecedores no exterior e garantir exclusividade por um período para o mercado brasileiro.

Sobre o Autor

leonidas

Source: <http://www.artigopt.com>