



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA  
**CASAS BAHIA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
**ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**  
**CASAS BAHIA**

MÓDULO GESTÃO LOGÍSTICA

GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS – PROF<sup>a</sup> ELAINA CRISTINA PAINA VENÂNCIO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF<sup>a</sup> RENATA  
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Grazieli Da Silva Fornazieiro, RA 18001057  
Jaqueline Filgueiras de Souza, RA 18000621

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	6
3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA	6
3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	7
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	8
3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS	8
3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS	10
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>12</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>14</b>

# 1. INTRODUÇÃO

As Casas Bahia está presente no mercado brasileiro desde a década de 50 e vem crescendo cada vez mais, focando principalmente os brasileiros de menor renda, mas não esquecendo também das classes A e B que são atraídos pela grande variedade de produtos. Usa como estratégia a expansão do maior número de lojas possível no território nacional estando presente em oito estados. Tem vários centros de distribuição no país para dar conta da promessa de entrega de mercadorias aos clientes no prazo de 48 horas, assim como, a facilidade de pagamento e taxas menores em relação aos concorrentes, que é possível graças ao seu capital próprio, mas ficam muito atentos a oscilação da taxa de desemprego.

Rotineiramente, a Casas Bahia faz promoções semanais e quinzenais e oferece preços baixos e facilidade na concessão de crédito. Em 2003, a empresa emitiu 12,5 milhões de carnês com seu sistema de crediário próprio. Isso aumenta a frequência à loja e a fidelização do cliente, que atinge um índice de 70%, número considerado alto para o varejo. Recentemente, a rede inovou seu sistema de cobrança:

O cliente recebe uma ligação telefônica que o convida a visitar a Casas Bahia. Não há cobrança explícita nem anúncio de promoções. Trata-se apenas de um lembrete que gera resultado: a empresa detectou que boa parte dos atrasos em pagamento de prestações se deve ao esquecimento do cliente (sua taxa média de inadimplência tem ficado em torno de 8.5%, ligeiramente superior à do mercado, que fica em torno de 7%). É interessante notar que na concessão de crédito para compra de itens de primeira necessidade, como fogão e geladeira, há maior flexibilidade do que para a compra de itens considerados supérfluos, como aparelhos celulares.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

É uma popular rede de varejo de móveis e eletrodomésticos do Brasil. Foi fundada em 1952, em São Caetano do Sul, São Paulo, onde se localiza a matriz, pelo imigrante polonês Samuel Klein, que iniciou como mascate vendendo produtos de porta em porta, mas a maioria dos seus clientes eram retirantes baianos, daí o nome da empresa. Apenas em 1957 a primeira loja foi aberta. A rede é a maior varejista de eletrodomésticos e móveis do país.

Figura 01: Primeira loja Casas Bahia aberta em 1957



Fonte: <https://institucional.casasbahia.com.br/empresa/nossa-historia/>

Em 1952, quando Samuel Klein chegou em São Paulo no Brasil, Juscelino Kubitschek tinha autorizado as automobilísticas multinacionais a instalarem no estado suas montadoras e, para isso, precisava de mão de obra. Como essa mão de obra veio do Norte e Nordeste do país conhecidas pelo clima muito quente teriam muitas dificuldades para enfrentar a terra da garoa e suas baixas temperaturas. Foi aí que Samuel enxergou um grande negócio: vender cobertores a essa população de baixa renda.

Em cinco anos, conseguiu capital para comprar uma loja e batizou-a Casas Bahia. Era sua homenagem aos seus clientes, em sua maioria retirantes do Nordeste, vindo tentar a sorte na região. Entre as suas principais concorrentes estavam as Casas Pernambucanas,

presentes em São Paulo desde 1910. Klein aumentou a variedade de produtos e começou a trabalhar com móveis, colchões, entre outros itens. A clientela não demorou a frequentar a loja para pagar suas prestações e adquirir novas mercadorias. Era o início de um império que foi conquistando cada vez mais clientes.

Figura 02: Logos Casas Bahia



Fonte: <https://institucional.casasbahia.com.br/empresa/nossa-historia/>

Com mais de 60 anos de atuação no mercado nacional e 57.500 funcionários, a Casas Bahia é hoje uma rede de lojas voltada para a venda de móveis e eletrodomésticos no varejo com foco nas classes C, D e E, sendo 26,3 milhões de clientes cadastrados.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

Nessa parte do PI, a equipe precisa realizar uma análise sobre a estratégia em logística de uma empresa real, embasada em evidências mercadológicas ou em informações divulgadas pela própria empresa.

#### **3.1.1 ESTRATÉGIA EM LOGÍSTICA**

Logística resume-se no processo de planejar, implantar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor. A logística não tem fronteiras nas organizações, e as atividades vão desde a obtenção de matérias-primas e serviços dos fornecedores até a prestação de serviços fornecimentos de produtos aos clientes.

A Distribuição é o que ocorre com os produtos acabados desde que são armazenados até o momento em que são entregues aos clientes, em atendimento aos seus pedidos ou contratos de fornecimento contínuo. A distribuição está dentro da logística, tem a logística de entrada, a qual liga a empresa aos seus fornecedores. Quanto à logística, os números da Casas Bahia impressionam: a frota com quase 3000 veículos no total, sendo mais de 2,4 mil caminhões, e mais de 8 milhões de m<sup>3</sup> de área de armazenagem total. Essa grandiosa engrenagem contribui para a fidelização dos clientes, garante a entrega dos produtos e permite a continuidade do processo de expansão da rede no país. Hoje, a empresa realiza cerca de 1,3 milhão de entregas/mês, nos meses de pico. Em 2011, a frota de veículos pesados rodou mais de 99,6 milhões de quilômetros para entregar produtos aos clientes, abastecer lojas e depósitos.

Manter o padrão de qualidade e o controle absoluto de todo o processo de logística são premissas para a empresa. A venda não termina quando o cliente deixa a loja, portanto, é fundamental que se tenha o controle de todo o procedimento de entrega para que ele seja perfeito.

Toda a gestão da empresa é feita em tempo real por meio de um programa desenvolvido especialmente pela Casas Bahia para monitoramento de vendas, faturamento, produtos, reposição de mercadorias, controle de entregas, entre outras atividades. Além disso, uma nova tecnologia está sendo implantada na rede, o RFID, código eletrônico de produtos por meio de etiquetas inteligentes que trará melhoras significativas nos processos da empresa.

### **3.1.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CAPACIDADE PRODUTIVA**

Tem objetivos em vários aspectos de performance, como por exemplo a redução de custos que visa o equilíbrio entre a capacidade e a demanda sem desperdício da capacidade;Garantir que toda e qualquer demanda seja atendida de maneira que não gere custos e perdas.

Reduzir e controlar o estoque de maneira que aumente o capital de giro, reduzir retrabalhos e possíveis erros, aumentando a qualidade dos produtos e serviços.Maior rapidez no retorno ao cliente quanto à sua solicitação, flexibilidade para suportar aumentos inesperados na demanda.Fornecer e ou prestar serviço de qualidade qualidade para consequentemente aumente a confiabilidade.



## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão Estratégica de Custos ou GEC, consiste em um método com o objetivo de melhorar os processos de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir os custos de produção. Com isso, a empresa estará preparada para administrar os custos e tornar os meios produtivos mais eficientes e de acordo com as necessidades do seu negócio. Neste tópico iremos focar em 4 tipos de custos: fixos, variáveis, diretos e indiretos.

### 3.2.1 FIXOS OU VARIÁVEIS

O custo fixo dentro de uma empresa é o capital dedicado ao pagamento de serviços, produtos e tributos que são constantes e não sofrem alteração. Isso quer dizer que independentemente do volume de produção e serviços, esse valor continuará o mesmo. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio.

#### **Exemplos:**

- Conta de água e energia;
- Aluguel;
- Material de limpeza;
- Prestação de empréstimo;
- Manutenção de equipamentos;
- Salários.

Vale ressaltar que esses valores podem ter variações, mas são menores que os custos variáveis — reajuste do aluguel, por exemplo.

O custo variável tem a característica de acompanhar o ritmo com que a empresa produz um produto ou oferece um serviço, alterando diretamente os seus valores. Ou seja, dependendo do material que a organização utilize, os gastos podem ser maiores ou menores.

**Exemplos:**

- Matérias-Primas;
- Comissões de Vendas;
- Juros e multas;
- Horas extras

Para poder separar os custos fixos dos variáveis de uma empresa, o primeiro passo é levantar todos os gastos de um determinado período de tempo. Com eles, é possível montar uma planilha para observar a sua variação mensal. O ideal é que essa tabela contenha também a produção ou o faturamento com vendas. Assim é possível perceber a relação entre o nível de atividade da empresa e o impacto nos seus custos.

No caso das empresas que possuem uma atividade sazonal, conhecer os custos fixos e variáveis é importante para um melhor planejamento financeiro ao longo do ano. Mas todos os tipos de empresas podem ser beneficiadas por esse conhecimento, já que a estrutura de custos de um produto ou serviço possui impacto direto no seu preço e condiciona a possibilidade de o empresário fazer promoções.

Se a maior parte do custo de uma empresa for fixo, quanto mais ela vender, maior será o seu lucro. Isso porque, como o seu custo é sempre o mesmo, esse gasto se diluirá de forma proporcional se a produção aumentar. A empresa cuja produção é mais baseada em custos fixos possui, por isso, mais vantagem ao fazer promoções, já que ganha no volume de vendas.

Por outro lado, no caso de uma empresa em que a maior parcela do custo é variável, é necessário fazer lucro a cada venda. Isso porque, se a empresa vender mais, o

aumento da produtividade não terá grandes impactos no custo unitário do produto ou serviço que ela oferece.

A empresa estudada não possui divulgada publicamente informações sobre os custos fixos e variáveis que a mesma possui, porém, é possível estipular os custos principais que uma loja no porte da casas bahia possui. Entre os custos fixos, podemos destacar: conta de água e energia elétrica, salário dos funcionários, locação em prédios que não sejam próprios, entre outros. Já em relação aos custos variáveis, os principais são: comissão dos funcionários que atuam na parte de vendas, fornecedores (uma vez que é possível comprar de acordo com a procura do item), hora extra aos funcionários em casos eventuais, impostos, fretes, etc.

### **3.2.2 DIRETOS OU INDIRETOS**

Os custos diretos são aqueles destinados diretamente para o produto vendido, a partir de um valor ou uma proporção pré-estabelecida. São os gastos que podem ter seu custo por produto medido de maneira bastante objetiva.

Podemos utilizar como exemplo a somatória dos gastos com a compra de matéria-prima aos gastos com a mão de obra direta e divide-se o valor pela quantidade de produtos produzidos em um determinado período.

Assim, podemos dizer que aquilo que define o custo como sendo direto é justamente a propriedade que ele tem de ser mensurável de maneira clara.

O custo direto é aquele que pode ser diretamente atribuído a um produto ou serviço. Ou seja: é aquele custo que não precisa de nenhum critério para ser apropriado, ele possui um valor ou uma proporção pré definida.

#### **Exemplos:**

- Mão de obra diretamente envolvida na produção do produto;
- Matéria prima;

- Materiais de embalagem;
- Equipamentos/Máquinas.

O custo indireto, por sua vez, é aquele que demanda algum critério de apropriação ao produto. Ou seja: não há uma quantidade específica desse custo que possa ser mensurada ao produto. Isso significa que será necessária alguma métrica específica para vinculação do seu valor ao produto ou serviço. Esta métrica de apropriação dos custos indiretos aos produtos é chamada de critério de rateio. Existem diferentes critérios de rateios e cada empresa encontrará o critério que melhor se enquadra às suas realidades e demandas.

### **Exemplos:**

- Mão-de-obra indireta: é representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadores de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão de obra de supervisores, controle de qualidade, etc;
- Materiais indiretos: são materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante. São eles: graxas e lubrificantes, lixas etc;
- Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do setor fabril ou de prestação de serviços, como depreciação, seguros, manutenção de equipamentos, etc.

A empresa estudada não possui divulgada publicamente informações sobre os custos diretos e indiretos que a mesma possui, porém, é possível estipular os custos principais que uma loja no porte da casas bahia possui. Em relação aos custos diretos, podemos citar: material/produto comercializado (fornecedor), equipamento de trabalho (computadores), aluguel, mão de obra técnica. Já os custos indiretos, podemos destacar: consumo de energia, água, telefone e internet, material para escritório, itens para limpeza, combustível para os veículos da empresa, alimentação dos funcionários.

## 4. CONCLUSÃO

Podemos observar neste trabalho que a empresa escolhida: Casas Bahia, possui uma logística reforçada e com capacidade para atender todo o Brasil, seja através das vendas feitas diretamente na loja, quanto em vendas online, possuindo centros de distribuição em locais estratégicos.

Muitas informações são sigilosas e não foi possível apresentar concretamente os dados reais da empresa, entretanto, alguns pontos referente aos custos, é possível observar seja através do site da empresa, ou por experiências anteriores comprando na loja física, como por exemplo, a questão da comissão dos vendedores e a estrutura básica para um estabelecimento de tal porte atuar, alguns exemplos informados no trabalho são básicas, como água, energia, aluguel e folha de pagamento, outros, são variáveis de acordo com o segmento de cada loja/empresa.

Por isto, é de suma importância saber diferenciar os tipos de gastos/custos e entender a capacidade produtiva ou de venda, para conhecer como é feita a gestão de uma empresa e como ela se mantém no mercado, que está cada vez mais competitivo, e com isto, saber onde e como se destacar dos concorrentes, se ajustando em pontos estratégicos que não acabarão se tornando prejuízo no futuro.

## REFERÊNCIAS

Institucional Casas Bahia. "Nossa história". Disponível em: <<https://institucional.casasbahia.com.br/empresa/nossa-historia/>>. Acesso em 01 Abr. 2021

SEBRAE. "Saiba o que são custos fixos e custos variáveis". Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 04 Abr. 2021.

Nexoos. "Custos fixos e variáveis: conheça as suas características". Disponível em: <<https://www.nexoos.com.br/guia-de-investimentos/custos-fixos-e-variaveis-conhecas-as-suas-caracteristicas/>>. Acesso em 04 Abr. 2021.

Portal de contabilidade. "Calculando custos diretos e indiretos". Disponível em: <[http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos\\_direitos.htm#:~:text=Os%20custos%20diretos%20tem%20a,\(produtos\)%2C%20individualmente%20considerados.&text=Indireto%20%C3%A9%20o%20custo%20que,no%20momento%20de%20sua%20ocorr%C3%Aancia](http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm#:~:text=Os%20custos%20diretos%20tem%20a,(produtos)%2C%20individualmente%20considerados.&text=Indireto%20%C3%A9%20o%20custo%20que,no%20momento%20de%20sua%20ocorr%C3%Aancia.)>. Acesso em 03 Abr. 2021.

Piccinin, T. "Qual a diferença entre custos diretos e indiretos?". Disponível em: <<https://simulare.com.br/blog/custos-diretos-indiretos/>>. Acesso em 03 Abr. 2021.