

União de **FORÇAS**



Fusões e aquisições de empresas movimentam o varejo no Brasil em busca de diversificação de produtos e maior poder de compra >> FÁBIO DE LIMA E ROGÉRIO GATTI

Durante o primeiro trimestre deste ano, foram movimentados R\$ 132,4 bilhões entre operações de fusões, aquisições, reestruturações societárias e ofertas públicas de aquisição (OPA) nos diversos segmentos da economia no Brasil, segundo estudo da KPMG, consultoria e auditoria financeira. A empresa realiza trimestralmente essa pesquisa desde 1994. Entre os mais de 40 setores analisados, o supermercadista aparece em 17º lugar no ranking geral, com 95 operações nesses 15 anos. O setor de alimentos, bebidas e fumo é o líder histórico, com 557 negociações no mesmo período.

O consultor de varejo e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Ricardo Pastore, diz que a economia mundial, nos últimos anos, favoreceu o crescimento de vendas e o fortalecimento do caixa de muitas empresas no Brasil e fora dele. Isso possibilitou grandes transações entre elas. “A concentração de marcas no Brasil ainda é baixa, se comparada a outros países. Acredito que é um processo natural que leva grandes empresas, mais estruturadas, adquirirem as menores.”

Para Pastore, essas empresas menores têm que buscar uma administração competente também. Assim, elas crescem ou, no mínimo, ficam prontas para ser vendidas a qualquer momento, tornando-se atraentes ao mercado.

Quando uma empresa compra outra, espera dominar a maior parte do mercado, exercer seu poder e ser menos incomodada pela concorrência. Segundo Pastore, a fusão ou aquisição permite também que haja corte de custos, e isso reflete nos resultados. “Ocupar mercado e expandir mais rapidamente é o desejo de todos. E uma empresa tem sempre o objetivo de aumentar o faturamento.”

O professor esclarece que, embora as motivações de grandes e pequenas empresas sejam iguais, as estratégias são diferentes. As grandes empresas costumam ter capital aberto, muitos compromissos com os acionistas e procuram aumentar sua concentração no mercado. As pequenas, administradas pelos próprios donos, agem conforme as oportunidades e podem até aumentar também sua concentração, mas de forma regional. “Elas não costumam ter capacidade financeira e nem de gestão para se expandir além de seus domínios”, explica o professor da ESPM.

Pastore completa dizendo que o mercado brasileiro de varejo está seguindo os passos de mercados mais maduros, como EUA e Europa. Em sua avaliação esse ritmo deve ser mantido e até acelerado nos próximos anos. E isso contribuirá para o desenvolvimento do setor. “Com todo esse processo, desenvolve-se o conhecimento, a capacitação e melhores práticas de gestão em varejo.”

**QUANDO UMA
EMPRESA COMPRA
A OUTRA, ESPERA
DOMINAR A
MAIOR PARTE DO
MERCADO, EXERCER
SEU PODER E
SER MENOS
INCOMODADA PELA
CONCORRÊNCIA**

ECONOMIA DE ESCALA

O consultor de varejo e professor da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte (MG), Luiz Eduardo Henriques, diz que a fusão é um processo da natureza. Todos fazem, incluindo o ser humano. Juntar forças para ter mais poder não é de hoje que ocorre. Mas, no caso do setor varejista, a economia de escala é o objetivo principal. Ou seja, as empresas querem uma diminuição em seus custos. “Elas querem mais mercado, menos custos, e mais lucros,” reforça.

Henriques lembra que alguns setores

já tiveram seu ápice em fusões e aquisições no Brasil, como foi o caso dos bancos nos anos 1990. Porém, em sua análise, o setor varejista mal começou esse processo. Muitas empresas estariam com dinheiro em caixa, e a compra daquelas de atuação regional por outras de atuação nacional, e dessas por empresas internacionais, é uma tendência. “Todo mundo quer ganhar espaço e muitas vezes o atalho para isso é comprar o oponente – e tirá-lo do mercado.”

O professor da Dom Cabral evita fazer uma análise mais profunda de prós e contras de todo o processo de fusão e aquisição no País, pois afirma que a tendência aponta cada vez mais para grandes comércios mundiais nos próximos anos. “Num primeiro momento há sempre um impacto em qualquer mudança. Para as empresas costuma ser bom. Já para os demais envolvidos, incluindo funcionários e consumidores, nem sempre.”

No caso dos supermercados, é muito comum ouvir de um supermercadista regional, em face do assédio de empresas maiores, que não vende suas lojas. Mas Henriques

Fusão e pessoas A VISÃO DO FUTURO

Insegurança, medo e preocupação são alguns dos sentimentos comuns em funcionários de uma empresa que foi adquirida. Enquanto as pessoas não tiverem certeza do que vai acontecer com seu futuro, uma queda no desempenho será inevitável. Para controlar essa situação, é preciso um grande esforço dos profissionais de recursos humanos.

Para a diretora executiva de Recursos Humanos do grupo Santander Brasil, Lilian Guimarães (foto), que participou de fusões e aquisições no setor financeiro, é muito importante que se deixe os funcionários da empresa adquirida bem informados sobre o futuro. “Quem trabalha na empresa adquirida precisa saber tudo sobre o contexto da empresa compradora. É preciso que ele entenda quais mudanças ocorrerão no posicionamento dessa nova empresa e que caminho as coisas vão tomar”, analisa Lilian.

Responder a essas dúvidas dos profissionais que trabalham na empresa adquirida é chamado pela especialista de “desenhar a visão de futuro”. “É preciso ser transparente com os funcionários para que eles tenham perspectivas para sua carreira”, diz.

Para Lilian, o importante durante o período de negociações é ficar próximo das pessoas. “Os

gestores de cada área devem ser treinados para multiplicar as informações entre os colaboradores. E vai depender desses gestores o clima bom ou ruim durante um período de fusão ou aquisição”, alerta. Para ela, se o funcionário da empresa adquirida perguntar ao seu superior como ficará o novo cenário e não obtiver uma resposta direta, essa dúvida vai causar intranquilidade.

O tratamento com esses profissionais vai refletir diretamente na ponta que mais interessa a todas as empresas, o cliente. “Tanto em bancos como no varejo, o cliente quer saber se o estabelecimento que ele está habituado a ir continuará com o mesmo atendimento, os mesmos produtos e se não terá aumento de preço depois de uma fusão ou aquisição”, diz.

No caso específico do varejo, as pessoas da operação de loja é que vão levar as informações até o consumidor. Para a diretora, nenhuma dúvida pode chegar ao cliente, pois isso pode levá-lo até a mudar de estabelecimento. “É o funcionário quem deve transmitir segurança ao cliente, explicando os pontos em que a loja vai melhorar sendo adquirida por outra rede”, ensina.



DIY/UTZ/CA/ALO

não acredita que seja possível um pequeno supermercadista resistir por muito tempo. “Chega uma hora em que o supermercado menor, o do interior ou do bairro, acaba cedendo. Ele pode adiar a venda, mas um dia ela acaba acontecendo. O mercado está formando grupos empresariais para competir globalmente – isso é fato.”

Para o professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e ex-membro do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), Arthur

Barrinuevo, cada fusão ou aquisição deve ser vista em cada mercado de forma específica. “No caso da compra da rede de eletroeletrônicos Ponto Frio, por exemplo, é muito mais uma questão complementar, para que o Pão de Açúcar amplie sua venda de não alimentos e entre em novos Estados, do que uma questão de aumento de poder de compra ou negociação”, analisa.

Já no caso de uma fusão da dimensão de Sadia e Perdigão, para Barrinuevo aí sim é possível levar em conta como objetivo o aumento do poder de negociação. “Nessa situação, são duas empresas grandes que produzem e fornecem alimentos de um mesmo segmento”, diz.

No mercado varejista a fusão também tem que ser analisada separadamente, garante o professor. “Numa cidade pequena, por exemplo, uma rede que possui várias lojas, ao comprar um mercadinho menor, vai ter um pequeno ganho em escala e poder de barganha. O ganho mais importante será em eficiência nas operações, como a de logística. Já nas negociações envolvendo grandes redes é o inverso”, diz.

“

O MERCADO ESTÁ FORMANDO GRUPOS EMPRESARIAIS PARA COMPETIR GLOBALMENTE – ISSO É FATO

MULTIPLICAR PONTOS DE VENDA, COMPRAR OU SE UNIR A CONCORRENTES, ADQUIRIR NOVAS MARCAS SÃO ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA CRESCER, AUMENTAR A LINHA DE PRODUTOS E A LUCRATIVIDADE E GANHAR PODER. A SEGUIR, ALGUNS CASES DE OUSADIA COMERCIAL QUE MOVIMENTARAM O VAREJO NOS ÚLTIMOS ANOS.



HENRIQUES, DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL: FUSÃO É UM PROCESSO DA NATUREZA

Oligopólio PERIGOSO?

O coordenador do Programa de Administração do Varejo da USP (Provar), o economista Cláudio Felisoni, diz que fusão e aquisição é estratégia. E essa estratégia está ligada a alguns fenômenos gerais e a outros específicos – que tem a ver com a estabilidade da moeda no Brasil de 1994 para cá e, do ponto de vista global, tem a ver com as proximidades dos mercados. “Hoje em dia os produtos são muito semelhantes, as margens operacionais se estreitam e é preciso vender muito mais para ter os mesmos lucros que antigamente.”

Para lucrar mais, é necessário produção e vendas em maior

escala e redução de custos. É aí que entra a estratégia de comprar outras empresas para se tornar mais forte no mercado e conseguir os lucros desejados. Mas para quem defende que o aumento das fusões e a concentração formam um oligopólio perigoso, Felisoni faz um alerta. “O consumidor está mais exigente em relação a preços. A competição não se dá mais entre redes, mas sim entre lojas. O próprio mercado impõe um limite a práticas centralizadoras que possam elevar muito os preços e prejudicar os consumidores.”

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

No início de junho, o Grupo Pão de Açúcar anunciou a compra da rede Ponto Frio. Com a aquisição, o grupo voltou a ser líder do varejo nacional. O presidente do conselho, o empresário Abílio Diniz, deixou claro ao anunciar a transação que o grande atrativo são as lojas e a localização da rede. “Esses são os quesitos mais importantes para o varejo”, afirmou.

O que levou o grupo a comprar uma

rede tradicional, fundada em 1946 e que possui 455 lojas, foi a oportunidade e a possibilidade de crescer em quatro Estados onde ainda não tem representatividade: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso e Espírito Santo. “Aquisição é oportunidade. Definimos há cinco anos a estratégia de crescer em não alimentos. A compra da Ponto Frio aconteceu, o planejamento de crescer já existia, mas não foi necessariamente baseado nessa compra”, explicou Diniz.

O grupo passou agora a deter 26% do mercado nacional de eletrodomésticos. Segundo Diniz, as vantagens dessa transação para o consumidor final podem ser resumidas em ofertas, serviços e mercadorias de qualidade. “Nossa responsabilidade será diminuir os custos das lojas e negociar com os fornecedores para disponibilizar ofertas ao nosso cliente”, avalia o presidente do conselho.

Informações divulgadas pelo grupo dão conta de que não há previsão de demissão de funcionários, fechamento de lojas ou mudança de nome fantasia da rede durante a transição.

REDE IMEC

Negociações envolvendo apenas supermercados também movimentam o mercado. Recentemente, a rede Imec, do Rio Grande do Sul, comprou as oito lojas da rede Cesa, no mesmo Estado, e agora conta com 24 pontos de venda. Segundo a presidente da empresa, Eunice Bergesch (foto), a oportunidade e o bom relacionamento com a rede adquirida foram determinantes para bater o martelo. “Buscávamos chegar à Serra Gaúcha, e as lojas do Cesa tinham o formato que imaginávamos”, conta a empresária. “Além disso, já conhecíamos a empresa e por ter um bom relacionamento sabíamos da qualidade e da solidez do trabalho deles”, acrescenta.

Para Eunice, como o Imec está em processo de expansão, várias empresas fazem ofertas de venda. “Temos que analisar se essas empresas estão na nossa rota de crescimento e principalmente saber se há pendências tributárias e trabalhistas”, explica.

A maior dificuldade numa aquisição, na opinião da presidente, é a diferença de culturas profissionais. “Implantar novos processos, levando em conta o impacto da mudança, talvez seja um dos maiores desafios numa aquisição de varejo”, acredita.

A mudança das lojas Cesa para Imec está sendo feita de forma gradual. Apenas duas das oito lojas adquiridas já contam com a marca Imec. Nas outras, a divulgação para os consumidores é feita por banners nas lojas e pelos uniformes dos funcionários. “Estamos fazendo a transição de acordo com um planejamento que visa conscientizar o cliente de que está no ambiente Imec”, diz Eunice.

A empresa pretende expandir no Rio Grande do Sul por mais um ou dois anos; depois a tendência é que busque novos mercados em outros Estados, como Santa Catarina, por exemplo.



SARA LEE

O grupo Sara Lee, que tem negócios em 200 países e investe em café no Brasil desde 1998, hoje tem uma das maiores fábricas de torra e moagem de café da América Latina e cresceu adquirindo marcas. A primeira foi a Café do Ponto e em 1999 foi a vez da Seleto. Um ano depois, o grupo comprou a Pilão, a União e a Caboclo. No ano passado, a empresa adquiriu as marcas Moka e Jaraguá.

“Entramos no Brasil em dois tempos, porque apenas com a marca Café do Ponto não se justificaria uma grande operação no País. Precisávamos de marcas que fossem conhecidas em todo o território nacional, mas principalmente no eixo Rio-São Paulo”, afirma o diretor de Marketing, Ricardo Souza.

O executivo explica que as aquisições da Sara Lee visaram dar à empresa mais fôlego em termos de participação de mercado e poder para competir. “Às vezes, o varejista não encara essas aquisições com bons

olhos, tem a ideia de que vai sofrer com menor oferta e preços menos atrativos. Temos que mostrar a ele que isso não vai acontecer e que cada marca terá seu lugar no portfólio”, analisa.

Souza afirma que a empresa tinha interesse de trabalhar em venda direta ao pequeno varejo, fortificar a posição em São Paulo e reforçar o portfólio de marcas. “Por isso, tomamos esse caminho”, completa.

O diretor revela que em breve haverá uma forte campanha nos pontos de venda em São Paulo e Rio de Janeiro para celebrar os 30 anos da marca e que a Sara Lee não pretende investir em outro segmento que não seja o de café.



**FÁBRICA EM JUNDIAÍ:
CRESCIMENTO DA
EMPRESA COM
REFORÇO NO
PORTFÓLIO DE MARCAS**

LA RIOJA

A La Rioja tem como objetivo com as aquisições diversificar sua linha de produtos. O grupo, um dos maiores importadores de bacalhau e azeite da América Latina, adquiriu em junho a Dupatto, empresa processadora de pescados e derivados.

Com a compra, entra de vez no mercado de pratos prontos congelados e food

service. “Acreditamos no crescimento desse mercado, tanto que vamos quase triplicar a linha de produtos da Dupatto, que hoje conta com cerca de oito itens”, afirma o diretor de Operações, Carlos Theóphilo.

Segundo ele, o conhecimento desse mercado motivou o grupo para a aquisição. “A Dupatto não importava bacalhau, então ficava difícil manter a operação. O anúncio de que estava à venda veio ao encontro de nossos interesses. Como temos experiência nesse tipo de importação acredito que não teremos dificuldades”, avalia.

Outro fator relevante na decisão foi a concorrência. A La Rioja disputou a Dupatto com outras empresas, entre elas uma estrangeira. “Estrategicamente não poderíamos deixar uma empresa estrangeira entrar nessa operação, uma vez que a atual situação do País atrai os grupos de fora e perderíamos nosso poder de fogo no mercado futuramente”, analisa Theóphilo.



3º ExpoAzeite 2009 Feira Internacional de Azeites, Azeitonas e Conservas

A FEIRA vem para reforçar uma fase de fortes oportunidades, ressaltando os valores da alta gastronomia, como prazer, arte e sofisticação.

Principais Atrações do Evento:

- Exposição de Azeites
- Palestras
- Degustações Comentadas
- Show Cooking
- Exposição de Países Produtores



A maior feira de Azeites do Brasil

08 de setembro de 2009
10h às 20h
FECOMÉRCIO – São Paulo – Brasil
R. Plínio Barreto, 285 – Centro

10 setembro de 2009
12h às 20h
FIRJAN – Rio de Janeiro – Brasil
Av. Graça Aranha, 281 – Centro

Faça seu cadastramento
através do site:
www.expoazeite.com.br

Realização Apoio
JKPG La Rioja



REDE MULTIECONOMIA

As redes de compras merecem destaque entre as operações. A rede MultiEconomia, com 37 associados e 109 lojas na Grande Rio de Janeiro, não era tão grande até o começo deste ano. Antes, eram duas redes: a MultiMarket, com 42 lojas, e a Economia, com 67 lojas. Mas elas decidiram fazer uma fusão operacional e eliminaram as marcas antigas para criar uma só marca. “Na época até se cogitou que poderíamos ter problemas em eliminar as marcas antigas – mas um estudo feito por publicitários que contratamos mostrou um consenso na criação de uma marca nova”, explica o diretor executivo da rede MultiEconomia, Ronaldo Teixeira.

A vantagem que se tem com essa união está embasada no aumento de escala. Ou seja, as duas redes queriam vender mais e encontraram na união a forma mais interessante para alcançar esse objetivo. “Passamos a comprar mais – com um poder maior de negociação – e conseguimos assim oferecer nossos produtos de forma ainda mais atrativa para os consumidores. Na hora de investir em publicidade, ter um trabalho em conjunto ajudou bastante”, comenta Teixeira.

Três lojas novas já foram abertas e, até o mês de setembro, a rede contará com mais cinco. A fusão operacional das duas redes é vista até o momento como uma decisão acertada pelas empresas envolvidas. Apenas o início é avaliado como o período mais complicado, até que as empresas tenham uma padronização de seus produtos e/ou serviços. “Apesar do negócio semelhante, tínhamos culturas diferentes. O processo de fusão vai nos ajustando, o que é mais complicado administrar”, conclui Teixeira.

ABERTURA DE MAIS
CINCO LOJAS NESTE ANO

DIVULGAÇÃO



SONDA

O diretor executivo dos Supermercados Sonda, com 19 lojas no Estado de São Paulo, Roberto Longo Pinho Moreno, lembra que, ao comprar uma empresa já existente, ela vem com um mix de produtos e clientes. Já para montar uma loja nova são necessárias várias adequações, incluindo a parte burocrática que costuma ser repleta de exigências. “Nossa ideia atualmente tem sido comprar lojas e aperfeiçoá-las conforme o nosso perfil.”

Com esse objetivo, o Sonda adquiriu no ano passado os supermercados Cobal e Zimbreira – ambos no Estado de São Paulo. Longo alerta que, dependendo do tipo da negociação realizada entre os supermercados, pode-se assumir o quadro antigo de funcionários ou não. O Sonda costuma se interessar apenas pelos pontos comerciais dos supermercados que compra – deixando todos os encargos trabalhistas sob responsabilidade de quem está vendendo. Mesmo que a nova loja recontrate os funcionários. “Comprar uma loja com foco no ponto comercial nos parece mais interessante até o momento”, afirma Longo.



O Sonda também já recebeu propostas para sua compra, mas Longo deixa claro que a ideia, de momento, é adquirir mais empresas. As lojas escolhidas costumam ser incorporadas à bandeira Sonda, mas só depois de chegar ao padrão que a empresa valoriza. “Não podemos pegar uma loja que não tem a nossa cara e associá-la imediatamente à empresa. Precisamos deixá-la com o nosso padrão de atendimento e qualidade”, explica.

SEM PALAVRAS >> As transações de fusão e aquisição são sempre cercadas de sigilo. A Hypermarchas foi procurada pela SuperVarejo, mas ninguém foi autorizado a falar sobre o assunto. No entanto, no site da Hypermarchas, algumas informações merecem destaque. A empresa, que é conhecida por realizar grande número de aquisições, fez 18 nos últimos cinco anos. Só no ano passado foram quatro: Farmasa (Laboratório Americano de Farmacoterapia S/A), as marcas Bozzano e NYLooks, além da Niasi, que detinha a marca Risqué, de esmaltes para unhas.

Ainda segundo informações obtidas no site, como estratégia a Hypermarchas deve continuar a análise de oportunidades de aquisição de marcas em novas categorias do mercado de bens de consumo. A companhia busca investir em segmentos atrativos que oferecerem oportunidades de crescimento, margens elevadas, lacunas de inovação e mercados subexplorados. A empresa continuará investindo na aquisição seletiva de marcas “adormecidas” ou com alto potencial de crescimento, segundo o site.

Procurada pela SuperVarejo, a Perdigão também não foi autorizada a falar so-

bre o assunto. No entanto, vale ressaltar que no Brasil essa foi a maior fusão envolvendo empresas de alimentos – consequentemente produtos vendidos no varejo. Dessa fusão surgiu a Brasil Foods. ▽

> FONTES DESTA MATÉRIA

ESPM: (11) 5081-8200
FGV: (11) 3281-7700
Fundação Dom Cabral: (31) 3589-7300
Grupo Pão de Açúcar: 0800-773-2732
Hypermarchas: www.hypermarchas.com.br/ri
Imec: (51) 3714-8100
La Rioja: (11) 3328-0000
Provar: (11) 3894-5004
Rede MultiEconomia: (21) 3216-3600
Sara Lee: 0800-707-7442
Supermercado Sonda: (11) 2145-6220

> revista@supervarejo.com.br