

## Cencosud-Bretas. Aquisições têm nova cara

Revista Supermercado Moderno – 20/Dez/2010 – Ano 41, Nº 12, pg. 19-22

<http://www.sm.com.br/detalhe/cencosud-bretas-aquisicoes-tem-nova-cara>

Por Alessandra Morita



A compra do Bretas trouxe novidades: mostrou que Cencosud tem fôlego para disputar território, que as redes hoje custam bem mais caro e que os gigantes, por hora, estão fora do páreo. Mas a temporada de aquisições continua aberta.

Em outubro, o autosserviço brasileiro reviveu os dias de agitação de 1999 a 2002, quando as notícias de aquisições feitas pelos gigantes pipocavam a todo instante. Desta vez, o alvo foi a rede Bretas, a maior do Estado de Minas Gerais, com faturamento de R\$ 2,1 bilhões em 2009. A diferença em relação ao passado reside no fato de que nenhuma das três maiores companhias do ranking supermercadista era a compradora. Foi a chilena Cencosud, a maior varejista da América Latina e dona da nordestina GBarbosa, que arrematou a empresa mineira. O negócio mexeu com o mercado sob dois ângulos.

Jogou holofotes sobre a operação do Cencosud no Brasil e uma dúvida no setor: será que a compra do Bretas está abrindo uma nova onda de fusões e

aquisições?

VEJA QUE TIPO DE EMPRESA ESTÁ NA MIRA DAS AQUISIÇÕES		
PERFIL DE REDE	MOTIVO	EXEMPLOS
Líderes regionais	Têm grande participação no mercado, alto faturamento (em geral, acima de R\$ 1 bilhão) e aceitação do consumidor local	A própria rede Bretas, líder no mercado mineiro. E, no passado, Bompreço (Nordeste) e Sonae (Sul), adquiridos pelo Walmart.
Empresas que operam formatos em ascensão, em especial atacarejos e lojas de desconto	Garantem entrar num mercado que atende sobretudo as classes C e D, que ganharam poder de compra e devem continuar respondendo por aumento nas vendas	O atacarejo Assaí, comprado pelo grupo Pão de Açúcar, hoje a bandeira que mais cresce. E o Atacadão, adquirido pelo Carrefour.
Redes que atendem nichos de consumidores	Permitem ampliar atuação da empresa e aumentar a rentabilidade	Mais um exemplo que vem do Cencosud: a compra da rede Perini (BA), especializada em lojas gourmet para as classes A e B
Regiões, Estados ou cidades em crescimento	A ideia é fortalecer a presença da empresa em área de expansão econômica	Aquisição do Bompreço, no Nordeste, pelo Walmart

**Oscar Malvessi Consultoria em Valor Ltda.**

[www.oscarmalvessi.com.br](http://www.oscarmalvessi.com.br) ou [www.vecvalor.com.br](http://www.vecvalor.com.br) - e-mail: [oscar@oscarmalvessi.com.br](mailto:oscar@oscarmalvessi.com.br)

**VEC® - Valor Econômico Criado é marca registrada da Oscar Malvessi Consultoria em Valor**

## **“Com a compra de Casas Bahia e Ponto Frio, Pão de Açúcar demonstrou que quer depender menos do varejo alimentar”**

Os especialistas são unânimes em afirmar que ainda há muitas empresas atraentes no setor para serem compradas. Difícil é precisar a velocidade em que as compras serão feitas e quem de fato deverá ser adquirida. Para alguns consultores, embora os três gigantes estejam sempre de olho em oportunidades, tudo indica que não partirão para novas compras tão cedo.

O grupo Pão de Açúcar realizou duas importantes aquisições no ano passado, a do Ponto Frio e da Casas Bahia. “A empresa resolveu avançar no varejo eletrônico, que ainda tem muito espaço para crescer, para diminuir a dependência do varejo alimentar. É uma estratégia que se assemelha à da rede europeia Metro”, diz Alejandro Padron, diretor de consultoria para varejo da IBM Brasil.

Markus Stricker, sócio da A.T. Kearney, lembra que o processo de integração das empresas adquiridas ainda deve exigir esforços do Pão de Açúcar e tomar parte do tempo de seus executivos.

### **GIGANTES NÃO RETORNAM TÃO CEDO**

*Pelo menos enquanto arumam a casa*

Já o Carrefour e o Walmart estão passando pela troca de alguns dos seus principais executivos, inclusive de seus presidentes. Um dos motivos apontados para a alteração de comando é a pressão das matrizes por resultados. O Carrefour passa ainda por um processo de reorganização em função de falhas em lançamentos contábeis informados à matriz e publicados no balanço global da companhia, além da queda na rentabilidade do formato hipermercados e problemas operacionais graves, como o alto índice de ruptura. Se, por um lado, há urgências a ser resolvidas, por outro, há uma orientação das matrizes para elevar a participação no País e em outros mercados emergentes. É por isso que os projetos de aquisições podem estar momentaneamente encostados, mas não descartados. A compra de concorrentes ainda representa a maneira rápida de crescer. “Acredito que daqui a um ano teremos novidades”, afirma Oscar Malvessi, professor do Programa de Educação Continuada da FGV/São Paulo.

### **EMPRESAS MAIS COBIÇADAS**

*As líderes regionais fora de São Paulo e Rio de Janeiro*

As empresas mais cobiçadas continuam sendo as líderes regionais, com crescimento acima da média do setor – especialmente as que cam fora dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Mas quem sair às compras agora vai desembolsar bem mais do que no passado. “Houve uma valorização das empresas nacionais”, afirma Alejandro Padron. Segundo ele, o aquecimento da economia e o aumento da renda do brasileiro aceleraram o consumo, razão pela qual as vendas nos supermercados não param de crescer. Isso eleva o preço das companhias. Para se ter uma ideia, o Cencosud pagou R\$ 1,35 bilhão pela rede Bretas. O valor equivale a 65% do faturamento da empresa. Em 2004, quando comprou o Bompreço, o Walmart desembolsou o equivalente a 26% da receita da rede nordestina. Um ano depois, quando adquiriu o Sonae, com atuação no Sul, pagou o correspondente a 39% do faturamento da rede.

As redes regionais, além de alvo de aquisições, são também potenciais compradoras. Para sobreviver, elas precisam continuar elevando o faturamento acima do mercado. Isso deverá ser feito com investimentos em pessoas e sistemas de informação e também incorporando concorrentes menores.

### **REGIONAIS PODEM IR ÀS COMPRAS**

*Mas existe uma dificuldade: levantar capital*

“As empresas costumam devem adquirir companhias que representem entre 5% e 30% de suas vendas”,

**Oscar Malvessi Consultoria em Valor Ltda.**

**[www.oscarmalvessi.com.br](http://www.oscarmalvessi.com.br) ou [www.vecvalor.com.br](http://www.vecvalor.com.br) - e-mail: [oscar@oscarmalvessi.com.br](mailto:oscar@oscarmalvessi.com.br)  
VEC® - Valor Econômico Criado é marca registrada da Oscar Malvessi Consultoria em Valor**

diz Malvessi, da FGV. Como a maioria das regionais possui receita na casa de R\$ 1 bi, terão como alvo supermercados que faturam até R\$ 300 milhões ao ano. Alejandro Padron, contudo, acredita que as regionais deverão crescer mais por inaugurações do que por aquisições, já que é difícil levantar capital. “Por aqui, o custo do dinheiro é alto e isso dá uma vantagem aos gigantes, que podem captar recursos no exterior por meio de suas matrizes,” diz. Mas uma coisa é certa: o que não faltam são oportunidades.

#### AQUISIÇÕES OU CRESCIMENTO ORGÂNICO VEJA OS PRÓS E CONTRAS DE CADA UM

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>AQUISIÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento rápido em número de lojas</li> <li>▪ Aumento expressivo de participação no mercado</li> <li>▪ Marca forte entre os consumidores</li> <li>▪ Ganhos de sinergia - logística, por exemplo</li> <li>▪ Aumento da capacidade de aquisições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldades na integração das empresas devido a processos diferentes</li> <li>▪ Falta de conhecimento da empresa compradora em relação ao mercado local</li> </ul>
<b>CRESCIMENTO ORGÂNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As novas lojas já nascem dentro da cultura da empresa</li> <li>▪ Os processos estabelecidos pela empresa são facilmente implantados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento mais lento</li> <li>▪ Escassez de bons pontos e de imóveis maiores (no caso de quem opera formatos de lojas grandes)</li> <li>▪ Terrenos mais caros</li> </ul>

*Fonte: Consultores.*