PÃO DE AÇÚCAR: RAIO X DO LUCRO QUE NÃO PARA DE CRESCER

TODOS OS HOMENS DO PRESIDENTE:

conheça a estratégia da equipe responsável pelo desempenho recorde do Pão de Açúcar...

pág. 52

Todos os homens do presidente

CONHEÇA A EQUIPE RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA QUE LEVOU O GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, COMANDADO POR ENÉAS PESTANA, A OBTER UM DESEMPENHO RECORDE NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

Raiphe MANZONI JR.

O TIME DO PÃO DE AÇÚCAR: *(da esq. para a dir.) Christophe Hidalgo (financeiro), Paulo Gualtieri (comercial e tecnologia), Alexandre Vasconcellos (GPA Malls & Properties), German Quiroga (Nova Pontocom), Enéas Pestana (presidente), Belmiro Gomes (Assaí), Antonio Salvador (gestão de gente), Vitor Fagá (Viavarejo) e José Roberto Tambasco (Pão de Açúcar e Extra)*

O executivo paulista Enéas Pestana, 50 anos, presidente do grupo Pão de Açúcar (GPA), é o que se pode chamar de um Jedi do programa de planilhas Excel, uma referência aos guerreiros do bem e com poderes sobrenaturais dos filmes *Guerra nas Estrelas*. É fácil entender seu apreço pelo software. Filho e neto de contadores, formado em Ciências Contábeis na PUC-SP, Pestana fez sua carreira na área financeira de empresas como Carrefour, Hopi Hari, Playcenter, Dasa e o próprio GPA. A familiaridade com cifras e algarismos tem suas vantagens. Pestana é capaz de citar, sem precisar consultar anotações, os principais indicadores da operação que dirige. Nos últimos anos, ele não tem do que reclamar dos números. Desde que assumiu a presidência do GPA, em março de 2010, as ações da empresa valorizaram-se mais de 70%.

FOTO: JOÃO CASTELLANO/ESTÚDIO

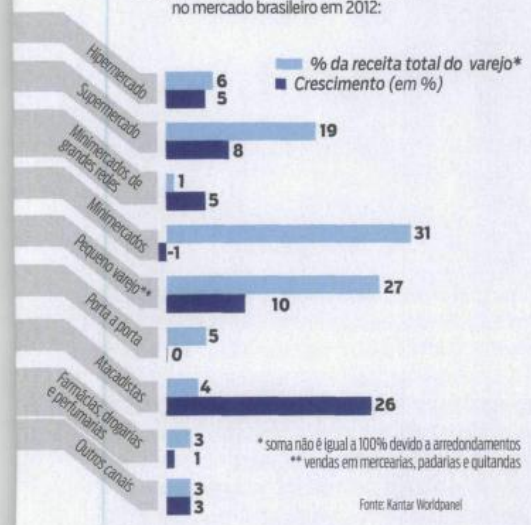
SUPERMERCADO DO POVÃO: *inauguração, em maio, de loja do Assaí, em Maringá, a primeira no Paraná. Modelo de atacarejo é o que mais cresce no Brasil*

No mesmo período, o Ibovespa perdeu mais de 20%. Em 20 de maio, os papéis atingiram seu patamar mais elevado, cotados a R$ 114,70, o que fez o valor de mercado da maior rede varejista brasileira ultrapassar os R$ 30 bilhões – desde então, caíram quase 8% até a quinta-feira 6. O lucro de R$ 1 bilhão, em 2012, foi recorde, assim como a receita líquida de R$ 50,9 bilhões.

Em condições normais de temperatura e pressão, esses resultados poderiam ser considerados excelentes. Eles, no entanto, foram conquistados em meio a divergências entre os principais acionistas, como o empresário Abilio Diniz, a família Klein e o grupo francês Casino, atual controlador do GPA. Como Pestana e seu time de executivos conseguiram esse desempenho? "A minha orientação de manhã, à tarde e à noite, dia sim e outro também, sempre foi para que eles focassem no negócio", disse Pestana à DINHEIRO. "A companhia tem consistência. Mas não adianta ter um grande ativo sem uma boa estratégia, sem disciplina de execução e sem as pessoas certas para conduzir a operação na velocidade que o varejo exige."

A GÔNDOLA DO CONSUMIDOR

O atacado foi o formato que mais cresceu no mercado brasileiro em 2012:



A frase pode parecer um jogo de palavras de Pestana, mas quem conhece o executivo diz que ele é mesmo assim: um profissional superfocado, que cobra resultados de forma dura – ele se diz assertivo – e acompanha (por meio de uma planilha Excel, é claro) todos os principais projetos tocados pela sua equipe. "Ele tem de saber tudo no detalhe", diz uma fonte que já trabalhou ao seu lado. "Checa tudo duas vezes." Não é para menos. Pestana está à frente de uma companhia que há cinco anos tinha como principal foco o varejo de alimentos. De lá para cá, no entanto, através de diversas aquisições, o GPA entrou com mais vigor em outras áreas, como o atacado, com a compra da rede Assaí; no segmento de eletroeletrônicos, por meio da aquisição da Casas Bahia e do Ponto Frio; e na internet, com a criação da Nova Pontocom, hoje a segunda maior operação de comércio eletrônico do Brasil.

O ímpeto expansionista via incorporações está fora do radar nos próximos anos. O objetivo é crescer de forma orgânica com as atuais operações. De acordo com números que não são confirmados pelo Pão de Açúcar, a meta é chegar a uma receita bruta de R$ 87,5 bilhões em 2015, mais de 50% do desempenho de 2012. A missão de atingir esse resultado caberá, evidentemente, a Pestana. Mas não serão menos importantes os executivos que estão sentados ao seu lado na foto de abertura desta reportagem, em especial cinco deles, que tocam as principais operações de negócios da companhia. São nomes como José Roberto Tambasco, há 34 anos no GPA, responsável pela área de varejo de alimentos, e Belmiro Gomes, recrutado nas fileiras do rival Atacadão, do Carrefour, o líder da área de atacarejo, que preside o Assaí. Também faz parte do time German Quiroga, um profissional da pré-história do comércio eletrônico – ele ajudou a criar a Americanas. com na década de 1990. Completam a lista Vitor Fagá, que →

AS PEÇAS DO PÃO DE AÇÚCAR

Conheça as principais estratégias das cinco principais divisões do maior grupo varejista brasileiro:

ALIMENTOS

EXECUTIVO: JOSÉ ROBERTO TAMBASCO

PRINCIPAIS PROJETOS: serão inauguradas mais de 100 lojas do Minimercado Extra, dobrando o atual número de unidades. Em receita, ele já gera mais de R$ 400 milhões, o que o colocaria entre os 40 maiores supermercados do País, se fosse considerado isoladamente.

ATACADO

EXECUTIVO: BELMIRO GOMES

PRINCIPAIS PROJETOS: a área de atacarejo é a que mais cresce no Pão de Açúcar. O plano é dobrar o número e triplicar o espaço dos pontos de venda até 2015 – quando haverá 120 deles. Atualmente, tem presença em cinco Estados e no Distrito Federal. Neste ano, chegará a nove Estados.

VAREJO ELETROELETRÔNICO

EXECUTIVO: VITOR FAGÃ (INTERINO)

PRINCIPAIS PROJETOS: a Viavarejo apresentou lucro seis vezes maior no primeiro trimestre de 2013. Parte desse resultado veio de corte de custos. As despesas gerais e administrativas foram R$ 51 milhões menores nos três primeiros meses do ano, quando comparadas com as do mesmo período do ano passado.

INTERNET

EXECUTIVO: GERMAN QUIROGA

PRINCIPAIS PROJETOS: a Nova Pontocom concentra as operações online da Casas Bahia, do Ponto Frio e do Extra. Administra também outros sites, como a agência de viagens Partiu. No ano passado, faturou R$ 3,75 bilhões. A meta deste ano é chegar a R$ 4,5 bilhões, aproximando-se da líder B2W.

IMOBILIÁRIO

EXECUTIVO: ALEXANDRE VASCONCELLOS

PRINCIPAIS PROJETOS: reformulação da área de shopping nos espaços onde estão hipermercados e supermercados. Conta atualmente com 190 mil metros quadrados de área bruta locável (ABL). Neste ano, vai acrescentar mais 40 mil de ABL.

responde interinamente pela Viavarejo, e Alexandre Vasconcellos, que dirige o GPA Malls & Properties.

De todos os projetos, dois deles serão responsáveis por boa parte dos R$ 2 bilhões que o GPA tem para investir neste ano. Um deles é o Minimercado Extra, supermercado de vizinhança para concorrer com os pequenos comércios de bairro. Esse tipo de formato terá seu número de lojas dobrado em 2013. "Não é um negócio para montar uma rede com dezenas ou centenas de lojas", diz Tambasco. "Mas sim milhares." **No primeiro trimestre deste ano, o Minimercado Extra faturou R$ 86 milhões. Anualizado, esse resultado indica uma receita superior a R$ 400 milhões neste ano. Parece pouco – e é, para uma companhia bilionária –,** mas visto sob outra perspectiva esse número colocaria a rede do Pão de Açúcar, se fosse considerada de forma isolada, entre os 40 maiores grupos de supermercados do Brasil. "É uma tendência comprar com mais frequência e em menores quantidades", diz Alberto Serrentino, sócio sênior da consultoria paulista especializada em varejo GS&MD – Gouvêa de Souza. "As famílias estão ficando menores, as cidades mais caóticas e as mulheres trabalhando."

Na linha oposta à dos minimercados, está o fenômeno do atacarejo – grandes lojas que vendem para pessoas jurídicas e físicas a preços até 20% menores do que os praticados nos supermercados tradicionais. É o formato que mais cresce no varejo brasileiro, com uma expansão de 25% no ano passado, de acordo com uma pesquisa da consultoria inglesa Kantar Worldpanel. O plano do Pão de Açúcar é dobrar o tamanho da rede Assaí até 2015, com a abertura de 20 pontos, em média, a cada ano. "Temos crescido a taxas superiores a dois dígitos nos últimos 12 trimestres consecutivos", diz Gomes, do Assaí. A margem desse negócio é apertada, mas, de acordo com Pestana, o Assaí traz o melhor retorno sobre o capital investido do GPA: mais de 20%.

Acostumado a liderar nas principais áreas em que atua, o Assaí, no entanto, tem um porte menor, se comparado ao de seus concorrentes. O Atacadão, do Carrefour, cujo faturamento é estimado em mais de R$ 15 bilhões, lidera nessa área. O holandês Makro ocupa a segunda posição. A operação do GPA vem logo em seguida. "Devemos chegar à vice-liderança em breve e vamos buscar a liderança mais adiante", diz Pestana. Trate-se de mais uma meta que ficará registrada em sua planilha Excel e que será devidamente cobrada. Até agora, esse controle rígido tem dado certo.