

KUPFER, D. Negócios da China. *Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 03/02/2010.

---

Negócios da China

03/02/2010

A história empresarial brasileira recente vem sendo recheada por inúmeros episódios de fusões e aquisições de grandes grupos econômicos, que estão promovendo uma profunda - e rápida - reconfiguração patrimonial do capitalismo nacional. Mal os analistas absorveram a divulgação da sequência de operações que unificou três líderes do comércio varejista, os Grupos Pão de Açúcar, Globex (Ponto Frio) e Casas Bahia, seguiram-se as notícias da aquisição da Quattor pela Braskem, criando um grupo petroquímico brasileiro de porte mundial, e da associação entre Cosan e Shell que, ao menos no papel, tem potencial para transformar radicalmente o mercado nacional de etanol e de distribuição de combustíveis.

São muitas as possíveis razões que podem levar empresas a se envolverem em operações de compra, venda ou fusão de seus ativos e, provavelmente, somente os seus controladores sabem qual dessas possibilidades é a verdadeira. A literatura de Economia Industrial registra quatro diferentes grupos de motivações para a realização dessas operações patrimoniais. Uma primeira dessas motivações é aumentar o poder de mercado, o que pode ocorrer diretamente, quando as empresas envolvidas na operação atuam no mesmo setor, ou indiretamente, nos casos em que as empresas estão em diferentes setores de uma mesma cadeia produtiva. Uma segunda motivação é a busca de eficiências que, normalmente, tendem a ser auferidas pela empresa consolidada em decorrência da economia de escala ou de escopo nas suas atividades produtivas, de inovação e de esforço de vendas, da redução dos custos de capital e das despesas tributárias e administrativas, enfim toda uma gama de vantagens competitivas com que as grandes empresas costumam ser premiadas. Uma terceira motivação é de cunho estratégico, sendo típica de empresas que desejam acelerar sua velocidade de crescimento e imaginam que detenham vantagens da propriedade de ativos únicos, tais como capacitações tecnológica, gerencial, financeira ou de marketing. Por fim, uma última família de motivações prende-se a uma grande variedade de fatores casuísticos, que vão desde motivos puramente especulativos, envolvendo diferentes precificações dos valores presentes e futuros por parte dos seus controladores dos ativos, muito frequentes em períodos de instabilidade econômica ou, ainda, em função de histórias empresariais específicas (transições geracionais em empresas familiares, etc..).

Embora a literatura explore intensamente os potenciais efeitos anticompetitivos das fusões e aquisições, não é de se esperar que essa seja a motivação predominante na onda recente de consolidação, especialmente quando envolvem fabricantes de bens comercializáveis em economias abertas e, mais ainda, em economias emergentes, onde o porte das empresas tende a ser ainda pouco representativo. No caso brasileiro, de modo geral, as empresas que vêm protagonizando essas operações são grandes grupos econômicos em busca do aprofundamento de seus processos de internacionalização, como resposta estratégica às mudanças na inserção

externa da economia brasileira, caso em que os motivos relacionados ao aumento da escala ou de reposicionamento estratégico tornam-se mais prováveis.

Porém, como enquadrar o processo de consolidação em curso no setor do grande varejo que, dada a sua característica de atividade de serviço e, portanto, não comercializável, tende forçosamente a distinguir-se desse padrão? Mundialmente, o movimento estratégico das grandes empresas de varejo vem se direcionado em uma de duas linhas de ação. Uma delas está relacionada ao desenvolvimento de um amplo portfólio de marcas internacionais próprias, como é o caso da espanhola Zara, no segmento de moda, ou da sueca Ikea, no segmento de móveis e utilidades domésticas. Não parece ser esse o objetivo das empresas brasileiras que atuam no grande varejo, que se aproximam mais da estratégia de exercer o comando de redes de fornecedores, por intermédio do controle dos sistemas de distribuição e comercialização, do qual o exemplo mais acabado é dado pela rede Walmart.

O setor de comércio varejista brasileiro passou por importantes transformações nos últimos anos, tendo alcançado taxas de crescimento quase exuberantes desde 2004, com o aumento da disponibilidade de crédito, da recuperação da renda da economia brasileira e da expansão do emprego de da massa salarial. A participação mais efetiva das classes C e D nos mercados de consumo traz à tona uma demanda reprimida de bens de consumo duráveis e semiduráveis, como atesta o consumo per capita ainda muito baixo de diversos desses itens no país, que significa uma mudança do paradigma sob o qual se organizava o varejo brasileiro. Faz parte desse novo paradigma um movimento de crescimento das escalas operacionais que por sua vez busca responder aos desafios trazidos pelas enormes escalas de produção chinesas na precificação das mercadorias mundo afora, fenômeno que vem ocorrendo agora de modo particularmente intenso nos segmentos de bens de consumo duráveis. A penetração de fabricantes asiáticos e nesses segmentos, que começou com os eletroportáteis, seguiu para os bens eletrônicos e agora está chegando até a linha branca, explicam a premência na reestruturação do setor.

O importante é ter claro que o surgimento desses novos gigantes no varejo é inexorável e que as estratégias de suprimento adotadas por essas empresas vão

, jogar um papel fundamental para direcionar, positiva ou negativamente, o futuro da indústria de bens de consumo duráveis e semiduráveis no país. Isso porque a consolidação do setor de varejo pode significar a criação de um poder de oligopsônio, cujo exercício dependeria tão somente da imposição sobre os fornecedores locais de um teto "chinês" de preços, que tenderia a comprimir excessivamente ou mesmo eliminar a rentabilidade da produção doméstica. Porém, se alternativamente esse mesmo grande varejo atuar como a cabeça de cadeias domésticas de suprimento, podem ser criadas condições favoráveis para o fortalecimento da indústria brasileira. É mesmo possível que essa talvez venha a ser uma das poucas opções que viabilizem a sobrevivência desse segmento da indústria brasileira na disputa cada vez mais acirrada travada pelo próprio mercado brasileiro.