

▪ Relações com Investidores

CBD Foca Maior Giro de Ativos e Retorno sobre o Capital

Rodolfo Zabisky*




Por que eu devo investir na sua empresa? E por que eu devo fazer isso agora? Essas duas perguntas, simples e diretas, são as mais ouvidas por executivos em *roadshow* com investidores. As respostas passam por uma compreensão das alavancas de valor da companhia, suas vantagens competitivas, oportunidades de crescimento e capacidade de entrega de resultados futuros.


Nosso desafio nesta coluna é discutir objetivamente esses pontos com presidentes de empresas brasileiras e contribuir na disseminação dessas mensagens de investimento. A seguir, sintetizamos a essência da conversa com Augusto Cruz, Diretor Presidente da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD).


Fundada em 1948, a CBD é a líder do setor varejista de alimentos no Brasil, cuja missão é oferecer a melhor experiência de compras para todos os seus clientes em todas as suas lojas. Em 2003, a Companhia registrou receita bruta de R\$ 12,8 bilhões e EBITDA (lucro antes de impostos, depreciação e amortização) de R\$ 903 milhões, representando um crescimento de 15% relativamente ao ano de 2002 e margem de 8,3%. O lucro líquido tem se mantido relativamente estável nos últimos 3 anos, na faixa dos R\$ 250 milhões, o que pode ser avaliado como um bom resultado, se levarmos em consideração o cenário de estagnação econômica no período.


O modelo de negócio da CBD é sustentado por uma estrutura de varejo multiformato, com equilíbrio entre hipermercados e supermercados. Entre 1995 e 2003, a CBD cresceu bastante, principalmente via aquisições, perseguindo ganhos de produtividade e eficiência operacional. Praticamente inexistem barreiras de entrada no setor, onde as quatro maiores companhias varejistas respondem por apenas 40% do setor formal. Nesse negócio, fragmentado e de elevada competitividade interna, ganhos de escala e eficiência operacional são estrategicamente revertidos aos clientes.

Agenda do Investidor

			
ALL	11/11	16/11	23/11
Bradesco	-	-	25/11
CBD	-	-	24/11
CPFL	8/11	9/11	10/11
CSN	9/11	11/11	-
GOL	9/11	9/11	17/11
Natura	-	-	11/11
Net Serviços	9/11	11/11	-
Petrobras	12/11	16/11	-
Sabesp	12/11	-	-

 Divulgação de resultados

 Teleconferências

 Reunião com investidores/analistas

Fonte: www.divulgacaoexemplar.com.br

Por que CBD?

Diferentes formatos de lojas e localizações estratégicas:

- Estrutura multiformato que permite atender as diferentes classes de consumidores
- Elevada capilaridade, com localizações privilegiadas principalmente em áreas urbanas densamente povoadas



GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Economia de escala:

- Posição de maior varejista do Brasil
- Poder crescente de negociação com fornecedores, resultando em preços mais baixos para os consumidores e melhores margens
- Potencial de diluição de custos fixos

Excelência em Gestão de Pessoas, Cadeia de Suprimentos e TI:

- Foco no desenvolvimento de seus colaboradores, permitindo um melhor atendimento aos seus clientes, fornecedores e parceiros
- Centrais de Distribuição estrategicamente localizadas, permitindo um nível de centralização superior a 80%
- Estrutura de TI que permite elevados padrões de qualidade e serviço na operação
- Profundo conhecimento do consumidor brasileiro

Alto nível de serviços ao cliente:

- Variedade de produtos de qualidade, em um ambiente de compras agradável, com diferenciais em serviços aos consumidores
- Atuação em produtos e serviços financeiros reforçada com parceria com o Itaú
- Inovação e serviços adicionais como postos de gasolina e drogas

E o que faz da CBD uma companhia diferente? Por que CBD?

Para Augusto Cruz, “a fórmula para ser bem sucedido no varejo brasileiro é simples, mas de complexa implementação, pois significa buscarmos continuamente nos superar naquilo que melhor sabemos fazer, que é a prestação de serviços aos nossos clientes no atendimento de suas necessidades de compra. Alcançar esse objetivo implica contar com as melhores cabeças do mercado e com a mais determinada e treinada equipe em nossas lojas, além de domínio de dois recursos essenciais: tecnologia de informação e logística. Estamos focados em nossos clientes, zelando para que todo contato que eles venham a ter com as marcas CBD se traduza na melhor experiência de compra e alimente uma relação duradoura de fidelidade”.

Tecnologia de informação (TI) é um dos principais diferenciais competitivos da CBD, adequada e voltada à excelência operacional, com elevados padrões de qualidade e serviço, e orientada ao negócio e à inovação. Para se ter uma idéia da importância estratégica de TI na Companhia, basta analisar alguns indicadores, tais como: 1 milhão de compras nos *check-outs*/dia; 20 mil pagamentos de contas/dia; e quase 6 mil fornecedores integrados eletronicamente.

A CBD continua investindo em sua linha de produtos e serviços financeiros, desenvolvendo diferenciais com o objetivo de geração de receitas, redução do custo operacional e de proporcionar uma boa experiência de compra aos seus clientes. A nova companhia recém anunciada com o Itaú visa o aprimoramento e ampliação da oferta de serviços e produtos aos clientes da CBD.

A cadeia de suprimento (logística) é uma área estratégica para o negócio de varejo e que a Companhia domina

como poucos. São quinze centros de distribuição atendendo mais de 500 lojas em 12 estados.

Em linha com a tendência mundial, a CBD aposta no conceito de marcas próprias, como parte da sua estratégia de reforço de imagem e fidelização de clientes, atraídos pela exclusividade com sólido mix de custo-benefício.

Além de focar essas alavancas de valor, a CBD implantou um novo modelo de administração, respeitando as mais sólidas e modernas práticas de governança corporativa (inclusive aderindo ao nível 1 da Bovespa), buscando máxima eficiência e profissionalização dos gestores. Nessa nova estrutura, o Conselho ficou responsável pela determinação da política geral da Companhia, e a Diretoria Executiva, composta por profissionais do mercado, ficou responsável pela gestão diária dos negócios. O Conselho de Administração passou a contar ainda com o apoio de comitês específicos para integração com a Diretoria Executiva em determinadas áreas de controle.

Opinião

Os principais desafios da CBD concentram-se, atualmente, no aumento do giro de seus ativos e na conquista de maiores retornos sobre o capital investido. Nesse sentido, a Companhia vem, acertadamente, investindo na consolidação de tudo o que foi adquirido nos últimos anos, visando ganhos de eficiência e aumento de produtividade.

Oportunidades de aumento de rentabilidade estão sendo perseguidas por meio de iniciativas que priorizem o aumento da venda na mesma base de lojas e a redução de despesas operacionais. Com a sua atual força de mercado e maior foco no aumento de rentabilidade, acreditamos que a CBD está posicionada para um novo ciclo de geração de valor aos seus acionistas.

* Diretor Executivo da MZ Consult