

## **Vantagens Competitivas no Varejo Parte 2 - Estratégia de crescimento: a importância da cultura das empresas**

Por Ricardo Florence (\*)

*Empresas com experiência em fusões e aquisições e que possuem um responsável interno dedicado ao setor de alianças alcançam maior sucesso nesses empreendimentos.”* (Harbir Singh - Wharton School of Management, Jeffrey H. Dyer - University of Michigan Business School e Prashant Kale - Brigham Young University).

Em um movimento de desinvestimento, o Carrefour vendeu em 16-11-2004 sua participação (22,37% da holding) no formato Modelo Continente da Sonae em Portugal por €345 milhões, incluindo as marcas “Continente”, “Mappemonde” e “Jackerton” para uso da Sonae em Portugal.

O Carrefour anunciou em 09-06-2005 a aquisição, por R\$ 317 milhões, de dez hipermercados da Sonae no estado de São Paulo, que operavam com a bandeira Big (faturamento de R\$ 579 milhões em 2004), pagando o equivalente a 55% do faturamento, em um claro movimento de impedimento de entrada da concorrência (Wal Mart como principal, visto o Grupo Pão de Açúcar já possuir elevada presença na região).

Relacionados ou não, a concentração e mudança de posições de grandes cadeias no varejo tem vantagens e desvantagens para seu desenvolvimento e lucratividade. Seus pontos fracos residem na capacidade de suas cadeias de suprimento ou no ponto de saturação do mercado, onde a ocupação forçada de espaços para evitar o aumento de escala da concorrência pode produzir diminuição de produtividade em vendas nas lojas da mesma marca situadas nas zonas primária e secundária, acrescida em seus efeitos pela mudança de cultura a ser feita nas lojas adquiridas.



Em relação ao aspecto de absorção de culturas, há alguns pontos a destacar:

Primeiro, dificuldades gerais em relação a culturas têm sido estudadas por pesquisadores (Park and Ungson, 1997), que apontam como um dos fatores de sucesso a busca de valores culturais similares como forma de prevenção de mal-entendidos, pois diminuindo a distância cultural é menor a probabilidade de se encontrar problemas nas práticas administrativas, expectativas dos empregados e em interpretações e respostas a assuntos estratégicos. Compatibilidade cultural é um dos mais importantes fatores na consolidação de uma aliança e deve ser levada em consideração na escolha de alvos nas seguintes etapas:

- Seleção do parceiro : definição dos critérios de seleção, onde o critério "tarefa" é relacionado às características operacionais e recursos desejados no parceiro e o critério "sócio" (partner) é relacionado às eficiências e efetividade das operações do sócio (Teerikangas, 2001);
- Negociações : superação de diferenças culturais, neste que é o processo em que muitas das pretendidas fusões e aquisições falham;
- Formação da aliança : diferentes orientações em relação a risco e ao contexto político do país (considerado secundário no longo prazo);
- Trabalho conjunto e fusão de culturas : negociações de valor e abertura para novas políticas e procedimentos.

Segundo, o desafio de fusão de culturas em alianças é um tópico à parte, visto representar uma "aculturação de duas camadas", onde se chocam culturas tanto nacionais como corporativas (Barkema, Bell and Pennings, 1996).



## ARTIGOS

---

Terceiro, o processo pelo qual devem ser realizados os processos de transferência de tecnologia e de gerenciamento de conflitos e estilos cognitivos. Aqui, o foco é o entendimento da influência da cultura no processo de aquisição de informação, de sua manipulação e de sua comunicação.

No caso comentado, relações anteriores de parceria nitidamente facilitam o processo, dado a experiência adquirida nessas integrações. A massa crítica aumenta na região, tornando mais fácil a preparação da absorção da cadeia de lojas pela equipe do grupo adquirente.

(\*) Ricardo Florence é sócio-diretor da Florence & Nashiro Consultores e parceiro estratégico da Dealmaker na área de Varejo.